

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Ettevõtte majanduse instituut

Marleen Ottas

EKLT OÜ KUI FRANTSIIISIVÕTJA ARENGUVÕIMALUSED

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “” 2012.a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. FRANTSIISIMISE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Frantsiisi olemus	7
1.2. Frantsiisi levik maailmas ning selle eelised ja puudused.....	17
1.3. Frantsiisisüsteemi areng ja seos frantsiisivõtja arenguga.....	25
2. UPS-i JA EKLT OÜ VAHELINE KOOSTÖÖ NING FRANTSIIISIVÕTJA ARENGUT TAGAVAD TEGURID	34
2.1. EKLT OÜ ja UPS-i emafirma vaheline frantsiisileping	34
2.2. Frantsiisilepingu mõju hindamine ettevõtte EKLT OÜ arengule	43
2.3. EKLT OÜ-le arendusvõimaluste väljatöötamine.....	52
KOKKUVÕTE.....	62
VIIDATUD ALLIKAD	65
LISAD	71
Lisa 1. Frantsiisitavad majandusharud	71
Lisa 2. Euroopa frantsiisi statistika (september 2010)	73
Lisa 3. Intervjuu plaan M. Nikitinale küsimuste esitamiseks	74
Lisa 4. Intervjuu plaan S. Sakile küsimuste esitamiseks.....	76
SUMMARY	77

SISSEJUHATUS

Uue äriideega alustamise ja oma ettevõtte loomisega kaasnevad alati raskused, millega ettevõtja peab silmitsi seisma. Eriti keeruline on turuosa hõivata siis, kui nii potentsiaalsetele koostööpartneritele kui ka klientidele on ettevõtte ja ettevõtja tundmatud. Üheks võimaluseks on aja jooksul saavutada oma kaubamärgi või toote tuntus, kuid teiseks võimaluseks on isikliku ettevõtluse alustamine mõnda tuntud kaubamärki kasutades. Rahvusvahelisele turule saab siseneda frantsiisi abil, mille puhul alustav ettevõtte litsentsib äritegevuse süsteemi koos omandiõigusega sõltumatule välismaisele ettevõttele. Nii alustas tegutsemist 1992. aastal ka toona vaid 4 töötajaga EKLTL OÜ, mis on 1907. aastal asutatud *United Parcel Service*-i (UPS – maailma suurim pakkide kättetoimetamisfirma ning tarneketilahenduste ülemaailmne liider, kes pakub laialdasi võimalusi kaupade, informatsiooni ja rahavoogude liikumise sünkroniseerimiseks) volitatud töövõtja Eestis.

Kuigi esmapilgul tundub selline ettevõtlusega alustamine lihtsam ja frantsiisi tüüpe on palju, tuleb siiski tähelepanu pöörata mitmetele asjaoludele. Ettevõtja peab enda jaoks selgeks tegema frantsiisi sisu, sellest saadavad kasud ja kahjud, seadusandluse ning kaasneda võivad probleemid. Erinevalt teistest riikidest, puudub Eestis ka toimiv riiklik frantsiisiassotsiatsioon, kelle poole abi saamiseks pöörduda. Kuigi frantsiisimine on üks kõige vähem tähelepanu pälvinud võimalusi ettevõtlusega tegelemiseks, on Eesti turult võimalik leida nii frantsiisilepingute alusel töötavaid toitlustuse, kinnisvara, autopesulate, ajakirjade, spordiklubide, postiasutuse kui ka rõivapoodide kette.

Lisaks isiklikele huvidele peab frantsiisivõtja arvestama ka frantsiisiandja huvidega. Üheks küsimuseks on kindlasti makstav kompensatsioonitasu, kuid frantsiisiandjale on oluline saada ka informatsiooni, kuidas toodete valmistamine, teenuste pakkumine või toote toetuspoliitika sihtriigis õnnestus. Päevakorraile võivad kerkida juhtimis- ja turundussüsteemide rakendamisega seotud küsimused või huvide konflikt. Vajalikuks

võib osutada kaubamärgi kultuuri- või keeleruumiline korrigeerimine, mille tulemusena tuleb frantsiisi esialgne sisu üle vaadata. Kui frantsiisivõtjal läheb uuel turul oodatust paremini, võib frantsiisiandja ühel päeval olla huvitatud kogu nullist ülesehitatud ettevõtte enda valdusesse tagasisaamisest ja lepingu lõpetamisest.

Käesoleva töö eesmärgiks on frantsiisi kasutava ettevõtte EKLT OÜ arendusvõimaluste väljatöötamine. Antud eesmärgi realiseerimiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- erinevate autorite frantsiisi käsitluste vastandamine;
- frantsiisimise eeliste ja puuduste määratlemine;
- frantsiisilepingu mõjude hindamine ettevõtte arengule;
- EKLT OÜ ja UPS-i emafirma vahelise frantsiisilepingu sisu analüüsimine;
- frantsiisilepingu mõju hindamine ettevõtte EKLT OÜ arengule;
- EKLT OÜ-le arendusvõimaluste väljatöötamine.

Frantsiisi ja frantsiisilepingute mõjude teoreetiliste aluste puhul tuginetakse erinevate autorite poolt avaldatud raamatute ja teooriate käsitlustele ning frantsiisi-organisatsioonide määratlustele – tuuakse välja frantsiisimise eelised ja puudused ning nende mõju ettevõtte arengule. Frantsiisilepingu mõjude hindamisel ettevõtte arengule tuginetakse Kavaliauské ja Vaiginiené teadusartiklile „Frantsiisiettevõtte arengu mudel: teoreetiline arutelu“ (*Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations*, 2011). Artiklis analüüsitakse frantsiisi eelistest ja puudustest tulenevaid suuremaid tegurite gruppe (juhtimise, turunduse, seadusandlikud ja inimfaktorid), mis mõjutavad frantsiisisüsteemi arengut. Selle artikli põhjal koostatakse EKLT OÜ arengu hindamise teoreetiline raamistik.

Frantsiisilepingu sisu analüüsitakse UPS-i ja EKLT OÜ vahel sõlmitud frantsiisilepingust ning ettevõtte juhi poolsetest kommentaaridest lähtudes. Ettevõtte EKLT OÜ juhi Marina Nikitinaga on läbi viidud intervjuu, mille käigus uuritakse frantsiisi saamise protsessi ning seda, kui palju on ettevõttel õigust tegutseda oma algatusel ja lepinguväliselt. Intervjuu viiakse läbi ka EKLT OÜ arengujuhi Sirje Sakiga, kellega käsitletakse ettevõtte hetkelisi arenguga seotud probleemküsimusi. Saadud

tulemusi kõrvutatakse teooriaga ja frantsiisilepinguga ning leitakse kitsaskohad, mille alusel tehakse ettevõttele EKLT OÜ ettepanekuid arengu tagamiseks.

Uurimisülesannetest tulenevalt on magistritöö jaotatud kaheks suuremaks peatükiks. Esimese osa all on käsitletud eraldi alapunktidenä frantsiisi olemust, sh kujunemist ja erinevaid vorme, eeliseid ja puuduseid ning mõju ettevõtte arengule. Teise osa alla koondatud teemad loovad terviku EKLT OÜ ja UPS-i emafirma vahelisest frantsiisilepingu sisust ning sellega kaasnevatest kitsaskohtadest ettevõtte arengule. Esinevate probleemide ja ettevõtte võimaluste alusel töötab magistritöö autor välja süsteemse käsitlemise EKLT OÜ arendusvõimalustest.

Siiski ei saa toodud arendusvõimalusi pidada universaalseteks. Suures osas seab sellele piirangud konkreetse frantsiisilepingu sisu, hetkeline majanduskeskkond ning ettevõtte praegune, nii majanduslik kui organisatsiooniline, seisukord. Arendusvõimaluste väljatöötamisel tuleb lähtuda kohapealse ettevõtte reaalsetest vajadustest ning võimalustest, sest nende rahastamine toimub lokaalselt. Hoolimata sellest, et antud töö tulemused on konkreetse ettevõtte põhised, annab magistritöö teoreetiline raamistik hea baasi frantsiisi, tema tugevuste ja nõrkuste hoomamiseks ning arengu kitsaskohtade väljaselgitamiseks.

1. FRANTSIISIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Frantsiisi olemus

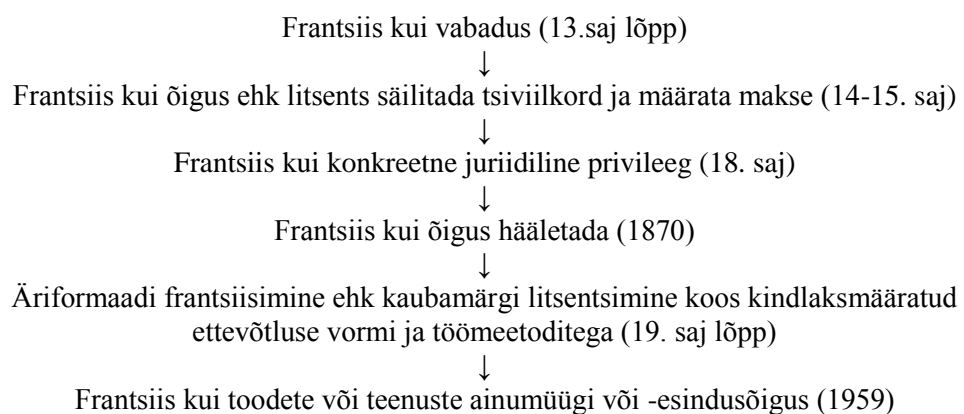
Selles alapeatükis leiavad käsitlemist frantsiisi kui koostöövormi kujunemine ning erinevate autorite poolsed lähenemised frantsiisi definitsioonile. Pärast sisu määratlemist vaadeldakse lähemalt enamlevinud frantsiisivorme. Eraldi peatutakse kolmel frantsiisimise varasema käsitluse peamistel seisukohtadel ja teoreetilistel alustel. Põgusalt käsitletakse ka ülemaailmseid frantsiisiorganisatsioone. Selle alapeatüki lõpus annab töö autor omapoolse frantsiisi definitsiooni, mis tugineb erinevate autorite käsitlustele ning frantsiisivormide tunnustele.

Alles alustanud ettevõtetel on tavaliselt liiga vähe ressursse, et koheselt rahvusvahelistuda. Üldiselt läheb rahvusvahelisel areenil paremini nendel ettevõtetel, kellel on edukas ettevõtte oma koduriigis ning kellel on piisavalt finants- ja inimressursse laienemiseks. Kaasaegne **multinatsioonaalne ettevõtte** (edaspidi MNE) pärineb 19. sajandi lõpust, mil Briti, Põhja-Ameerika ja Euroopa ettevõtted laienesid üle maailma immateriaalset vara, nt tehnoloogiat, brände või juhtimiskompetentsust, kasutades. Lisaks sellele aitas MNE-del raskusi ületada erinevatel turgudel nn vastutuse võõrapärasus (*liability of foreignness*) – ülemaailmsetele tüarettevõtetele kanti üle peakontorites kasutatav tehnoloogia, tooted ja teadmised, mille puhul rakendati bürokraatlikke töövõtteid ja finantskontrolli. (Guillén, Garcia-Canal 2009: 23) Kindlasti on selle protsessi puhul vajalik kannatus, oskus kuulata-mõista turuvajadusi ning kohaneda, sest riigid, kultuurid, inimeste ostuharjumused ja vajadused on erinevad.

Horisontaalse multinatsioonalse laienemise puhul käivitatakse ettevõtte või teenuse osutamise punkt võõras sihtkohas eesmärgiga müüa sellel turul tooteid või teenuseid ilma, et kodumaal oma tegevust lõpetatakse. See on kasulik ainult teatud turu kaitsemehhanismide, kõrgete transpordikulude, raha vahetuskursi muutuste või kohaliku

туру erinõudlusest tulenevate adaptatsioonide korral kui eksportimine on teostamatu või kahjumlik. Reeglina laienetakse nendele turgudele esimesena, mis on sotsiokultuuriliste tunnuste poolest sarnasemad. Kui ettevõtted ei karda oma immateriaalset vara kellegi teise valdusesse anda, seda kahjustada või selle mõnel muul moel väärkasutamist, siis võib kasutada immateriaalse vara (brändi, tehnoloogia, oskusteabe ja teiste ettevõttespetsiifiliste oskuste) litsentsimist. (Guillén, Garcia-Canal 2009: 26) Kuigi väliturule siseneval ettevõttel on valida mitmete turule sisenemise meetodite, nt eksportimise, litsentsimise või allüksuste loomise vahel, peavad paljud teadlased üheks parimaks just kiire alustamisvõimaluse pärast frantsiisimist.

Kuna frantsiisi ajalugu ulatub 13. sajandisse ning kontseptsiooni sisu on palju muutunud võrreldes varasemaga (vt. joonis 1), siis tuuakse järgnevalt ära 1960. aastal tööd alustanud Rahvusvahelise Frantsiisi Assotsiatsiooni (IFA – *International Franchise Association*) frantsiisi definitsioon. IFA määratluse järgi on frantsiisimine toodete ja teenuste jaotusmeetod, mille puhul frantsiisiandja pakub frantsiisilepinguga litsentseeritud eesõigust ettevõtluseks, abi tootmise või teenuste organiseerimisel, väljaõppel ja majandamisel, mille eest frantsiisivõtja tasub omapoolse tööga. Kuid see ei ole kaugeltki mitte ainus frantsiisimist edendav organisatsioon või frantsiisi määratlus. Viimastest tuleb juttu edaspidi.



Joonis 1. Frantsiisi tähenduse muutumine aja jooksul (*Online Etymology...* 2010, Felstead 1993: 39, *Expanding...* 2007: 1, Foley 2009: 108).

Vanim teadaolev ärimudeli frantsiis pärineb 1891. a, mil M. M. Harper rajas Rochesteris Harperi juuksurisalongide (*Harper Hairdressing Parlors*) võrgustiku.

Harperi juuksurisalongide frantsiis hõlmas põhjalikku koolitust ning täiendõpet „Harperi meetodi“ alal. 1926. a avati oma kool, milles õpetati Harperi filosoofiat ning äritegevust. Lisaks juuste- ja nahahooldusele, oli salongist võimalik osta Harperi juuste- ja nahahooldusvahendeid. (Sherrow 2001: 233) Kõrvutades IFA frantsiisi definitsiooni ja Harperi tegevust, saab väita, et viimases on olemas kõik kaasaegse frantsiisi tunnused.

Sellest ajast saadik on frantsiisimine aina kasvanud, käsitlused täienenud ja sisu muutunud. Kuigi frantsiisimine on juba pikka aega olnud kasutusel valitsuse poolt kui avalike teenuste hankimise vahend, ei kasutatud seda varem nii laiaulatuslikult eraomandis olevate ettevõtete jaotus- ja laienemismeetodina. Algselt kasutasid erasektoris frantsiisimist üksnes tootjad oma toodete jaotuse laiendamiseks – seejärel võtsid selle üle sõltumatud hulgi- ja jaemüüjad, et pakkuda konkurentsi kauplusekettidele. (*Expanding...*2007: 1) Alates 1950-ndatest aastatest on USA-s väga kiiresti kasvanud äriformaadi frantsiisimine ning 1980-ndaid saab pidada perioodiks, mil toimus selle meetodi abil ettevõtete kiire rahvusvahelistumine. Sellel ajal laiendasid umbes 400 USA frantsiisiandjat oma esinduste arvu välismaal enam kui 70% ehk ligi 39 000 esinduseni. Enamus nendest esindustest asusid Kanadas, Jaapanis, Euroopas, Austraalias ja Ühendkuningriikides. (Preble, Hoffman 1995: 80) Sisuliselt saab siin tuua paralleele multinatsionaalsete ettevõtetega, kes tegutsevad mitmetes erinevates keskkondades, kasutades hulgaliselt geograafilisi üksusi, paljusid eesmärke ning mille tööjõus on rohkelt erinevaid etnilise ja kultuurilise taustaga töötajaid ning juhte, kellel on erisuguseid ülesandeid (Regnér, Zander 2011: 824).

Veel enne, kui jõutakse frantsiisi tänapäevaste käsitluste juurde, peatutakse kolmel koolkonnal, kes on käsitlenud frantsiisimise fenomeni. Samamoodi nagu M. M. Harperi põhimõtted, on ka allpool toodud koolkondade mõned pidepunktid modernse ettevõtlusformaadi frantsiisimise tuumaks. Frantsiisimisega seotud kirjanduses on kolm erinevat **koolkonda**, kes käsitlevad frantsiisimist järgmiselt (Hoy, Stanworth 2003: 9-10):

1. Frantsiisimine on olemasolevate äriliste funktsionaalsete tegevuste variatsioon ning seda saab õppida läbi nende funktsioonide mudelite ja teooriate rakendamise. Selle koolkonna teadlased keskendusid peamiselt turundus-

ülesannetele ning defineerisid frantsiisimist kui ühte mitmetest turunduse tegevustest või kui strateegilise liidu vormi või lepingulist suhet. Nendes käsitlustes oli frantsiisimine pigem mingi tegevusega kaasnev alategevus või mõne ülesande sooritamise hea näide.

2. Frantsiisimine on unikaalne fenomen, mille eripärasid saab seletada läbi olemasolevate teoreetiliste mudelite. Sellega püütakse näidata, et laialdaselt kasutatavad ettevõtlusteooriaid saab rakendada ka frantsiisimise puhul, nt frantsiisiettevõtte loomise, kasvu- ja ellujäämise perioodidel. Näidetena käivad siia alla agendi- ehk esindamisteooria, elutsükli teooria ning mitmed ettevõtlustasandi käitumisteooriad.
3. Frantsiisimisest saab täielikult aru saada üksnes siis, kui mõistetakse mudelite ja teooriate arenguid või adaptatsioone, mis avalduvad praktiseerimise käigus. Selle koolkonna käsitluste hulka kuulub frantsiisi ostmise mudel ning väide, et olemasolevad teooriad on ebapiisavad seletamiseks rahvusvahelistumise protsessi. Frantsiisimise kuueks keskseks teemaks olid: jaotuskanalid, lepinguga seonduvad teemad, rahvusvaheline laienemine, kasvumudelid, rahvusvahelistumisest saadavad kasud ning ellujäämise/põrumise vahekord. Nende alusel töötati välja frantsiisimist mõjutavate tegurite klassifikatsioon, mis arvestas sotsiaalse, organisatsioonilise ja individuaalse tasandi muutujatega.

Kui Hoy ja Stanworth'i poolt toodud esimene koolkond käsitleb frantsiisimist kui tegevust, siis teine püüab autori arvates pigem frantsiisimist varasemate majandusteooriatega seostada ning leida seeläbi seletusi frantsiisi olemusele ja vajalikkusele. Kolmas koolkond, mis on edasiarendus teisest, käsitleb teemaderingi laiemalt ning keskendutakse konkreetsematele huvipakkuvatele küsimustele. Käesoleva töö teises alapeatükis tuuakse ära kolm põhilist seletust küsimusele miks üldse ettevõtted otsustavad frantsiisimise kasuks. Veel enne, kui selleni jõutakse, jätkatakse erinevate autorite frantsiisi definitsiooni käsitluste analüüsimisega. Siinkohal tuleks silmas pidada seda, et allpool toodud määratlused võivad olla n-ö kallutatud ehk defineerimisel on keskendunud kas ainult frantsiisiandjale või -võtjale.

Housden (1984: 39) sõnastas frantsiisi järgmiselt: „Tänapäevases kommertslikus käsitluses on frantsiis ühe osapoole (frantsiisiandja) poolt teisele osapoolele

(frantsiisivõtjale) antud õigus teha või kasutada midagi“. Väga palju selleaegne sõnaseletus tänapäevasest ei erine, kuid kaasaegsel frantsiisi käsitusel on mitu definitsiooni. Nad kõik kirjeldavad terviklikku suhet, mille korral üks osapool (frantsiisiandja) annab teisele osapoolele (frantsiisivõtja) õiguse juhtida ettevõtet, mis müüb frantsiisiandja poolt toodetud või arendatud teenuseid ja/või tooteid frantsiisiandja äriformaadi ja juhtimissüsteemi alusel (kasutatakse ka „tegutsemissüsteemi“ mõistet) ning frantsiisiandja kaubamärki kasutades (*Expanding...* 2007: 6). Frantsiisisüsteeme, mis hõlmavad frantsiisiandjat ja –võtjaid, peetakse unikaalseteks ettevõtluse äristruktuurideks, sest need sisaldavad endas mitmeid erinevaid organisatsioone, mis on õiguslikus mõttes teineteisest sõltumatud, majanduslikult vastastikku sõltuvad ning oma tegevuste ja tööprotsesside poolest teineteisest eristatavad (Parsa, 1996; viidatud Meek *et al.* 2011: 559 vahendusel). Põhilisi frantsiisivorme, milleks on toote või ärimudeli frantsiis, vaadeldakse edaspidi, kuid olgu etteruttavalt öeldud, et definitsioonide andmisel on erinevad autorid lähtunud eelkõige ärimudeli frantsiisist.

Kuigi tänapäevane definitsioon on täienenud, ei saa seda pidada väga täpseks, sest uurijate vaatluse alt on välja jäetud äriformaadi eest makstav n-õ kasutustasu, lepingulised suhted ja omandiga seotud küsimused. Paremini on frantsiisi definitsiooni lahti kirjutanud varasemate autorite poolt Mendelsohn (1985: 1-2), kes toob ära neli põhilist frantsiisile omast tunnust:

1. Frantsiisiandja on nime, idee, salajaste tööprotsesside, toote või spetsialiseeritud seadmeosade ja sellega seotud ettevõtte maineväärtuse (*goodwill*) omanik.
2. Sõlmitakse frantsiisipetsiifiline leping, millega lubatakse frantsiisivõtjal kasutada frantsiisiga seotud nime, ideed, protsesse, tooteid või seadmeid ning ettevõtte head nime.
3. Frantsiisilepingusse kaasatakse ettevõtte operatsiooniprotsesside juhtimisega seotud regulatsioonid ja kontrollmehhanismid, milles frantsiisivõtja täidab oma kohustusi/õigusi.
4. Frantsiisivõtja maksab vastutasuks frantsiisiandjale omandatud õiguste, turustatavate toodete või osutatud teenuste eest nn kasutus- või litsentsitasu.

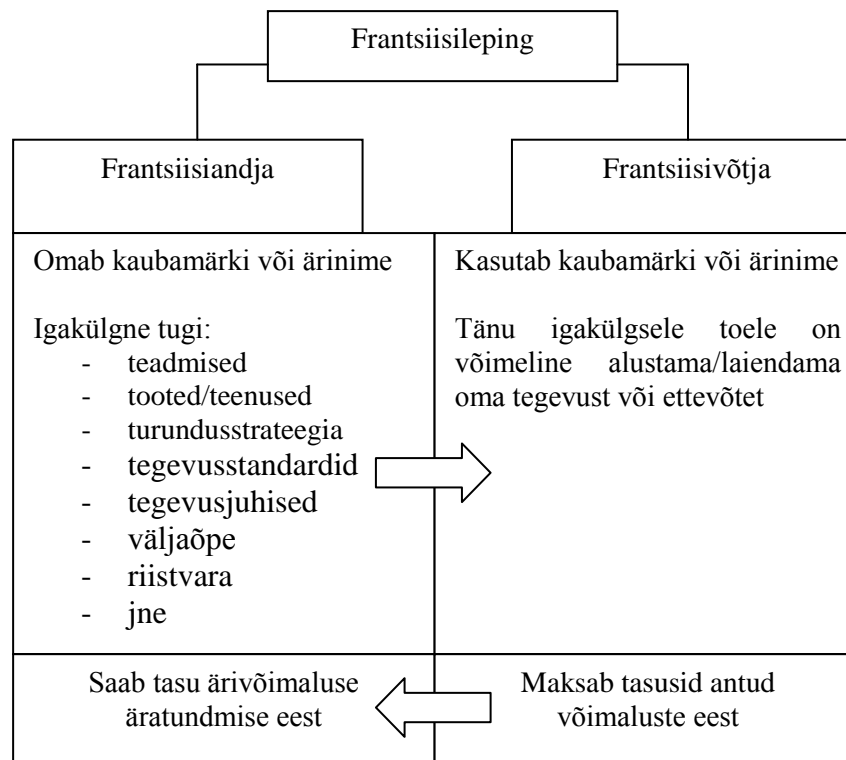
Hilisemates käsitluses on Mendelsohn (2005: 11) jäänud nendele eelnevalt toodud tunnustele kindlaks. Pitegoff (1989: 292) kinnitab kaubamärgi litsentsimise vajadust ning frantsiisivõtja poolset toodete ja teenuste müümist identifitseeritud kaubamärgi all. Sealsamas (Pitegoff 1989: 292) rõhutatakse ka frantsiisiandja poolset frantsiisivõtja tegevuse kontrollimist, juhendamist ja nõustamist ning frantsiisivõtja poolt makstavat rahalist kompensatsiooni. Väga sarnased on IFA ja Euroopa Frantsiisi Föderatsiooni (EFF - *European Franchise Federation*) definitsioonid ehkki kummagi puhul ei räägita frantsiisiandja poolsest väljaõppest, kontrollist ning frantsiisivõtja investeeringutest. Luhn (1994: xi), eristades toote ja kaubamärgi frantsiisi ärimudeli frantsiisist, vaatab frantsiisimist kui frantsiisiandja ja –võtja vahelist jätkuvat suhet, mis hõlmab tooteseeriat, kaubamärki, teenindust, äristrateegiat, turundust, tegevusstandardeid, väljaõpet ja kvaliteedikontrolli. USA seaduste kohaselt on frantsiisiga kaasnevad põhielemendid: kirjalik leping, süsteem, bränd, õiguste andmine ja raha maksmine (Sternquist 2007: 138). Blair ja Lafontaine (2005: 3-4) lisavad frantsiisi iseloomustavateks tunnusteks veel ettevõtete juriidilise lahususe lepingupooltena, frantsiisi konkreetse kehtivusterritooriumi ja frantsiisi kasutamise kindla ajavahemiku ehk kasutusperioodi.

Nagu eelnevalt mainitud, keskendutakse definitsioonide andmisel kas frantsiisiandjale või –võtjale ning vaatluse alt jäetakse välja osapoolte vaheline koostöö. Frantsiisimist koostöö aspektist saab vaadata nt kui ressursside ja võimete ühendamist. Frantsiisiandja teeb omalt poolt investeeringud algkapitali, toetab arendustegevust, jagab oskusteavet ning frantsiisivõtja lisab täiendavaid kapitalimahutusi (reeglina summaarselt suuremad), panustab oma motivatsiooniga, erinevatel turgudel tegutsemiskogemuse ning innovatsioonidega. Seetõttu tuleb frantsiisimist vaadata tervikliku ärisuhtena, milles esineb palju üksteisest sõltuvust, kuid ka nt jagatud (turu)identiteeti. (*Expanding...* 2007: 6) Ettevõtte identiteet on midagi, mis annab unikaalsuse ja teeb kergesti eristatavaks teiste seast. Lähtudes sellest, et paljude jaoks seostub frantsiisimine McDonald'si või Burger Kingiga, mis said alguse juba 1950-ndatel, sobib identiteeti määratleda läbi kaubamärgi. Ameerika Turundus Liit (*American Marketing Association*) defineerib **kaubamärki** järgmiselt: nimi, väljend, disain, sümbol või mis tahes muu iseloomustav detail, mis identifitseerib ühe müüja tooteid teiste omadest (Ameerika Turundus Liit 2011). Seega ei ole vahet, millises riigis parasjagu viibitakse,

üldistes joontes (tootevalik, söögikoha sisustus ja väljanägemine, personali töökorraldus jm) on McDonald's teiste burgerirestoranide seast kergesti eristatav ning teenindus- ja tööstandardid ühtsed.

Siinkohal oleks paslik peatuda ka frantsiisi ja litsentsi omavahelisel seotusel. Äriformaadi frantsiisimist saab vaadata litsentsimise vormina, mille korral ettevõtte (frantsiisiandja) annab sõltumatule ettevõtjale (frantsiisivõtjale) õiguse kasutada oma immateriaalset (nt. kaubamärk või teenus) ja materiaalsel vara (nt tooted, töömeetodid) kindlal geograafilisel alal teatud perioodi jooksul (nt 10 või 15 aastat) (Preble, Hoffman 2006: 34). Litsentsimisest kui frantsiisi eelkäijast oli juttu ka Mendelsohni frantsiisi tunnuste juures. Laiemas tähenduses oleksidki litsentsimine ja frantsiisimine vaadeldavad sünonüümidenä, kuid kitsamas tähenduses mitte. Eesti võlaõigusseaduse 18. peatüki all käsitletakse litsentsilepinguid. Litsentsilepinguga annab üks isik (litsentsiandja) teisele isikule (litsentsisaajale) õiguse teostada intellektuaalsest varast tulenevaid õigusi kokkulepitud ulatuses ja kokkulepitud territooriumil, litsentsisaaja aga kohustub maksma selle eest tasu (litsentsitasu) (VÕS, 18 pt, § 368). Intellektuaalseks omandiks majanduslikus ja juriidilises tähenduses on autoriõigused, autoriõigusega kaasnevad õigused ja tööstusomand (Õunapuu 2008: 3-4). Frantsiisimise käigus omandatakse litsents intellektuaalsele varale, kuid millegi litsentsimine ei too kaasa frantsiisi.

Oluline on mõista, et frantsiisimine on üksnes ettevõtlusmeetod ja kahe osapoole vastastikune suhe (vt. joonis 2 lk 14), mitte eraldi majandustegevusharu. Frantsiisimist esineb paljudes tööstusharudes ja ettevõtlussegmentides. Levinuimad on ettevõtlusega seotud teenuste, kiirtoidurestoranide ning teenuste ja toodete jaemüügi frantsiisid. Täieliku nimekirja frantsiisitavatest majandusharudest leiab IFA kodulehelt (vt. lisa 1 lk 71). Frantsiisisuhte struktuur on erinev iga majandusharu lõikes ning ka selle siseselt, kuid struktuuri elemendid on sarnased. Mõned frantsiisiandjad toodavad ja müüvad seejärel edasi oma tooteid vahendajate kaudu (nt sõidukid ja mootorkütus). Enamus ettevõtteid kasutab ärimudeli frantsiisimist (nt majutusettevõtted ja kiirsöögiarestoranid). (*Expanding...* 2007: 12) Järgnevalt peatutakse põhilistel frantsiisivormidel, nende struktuuril ning ühistel joontel.



Joonis 2. Frantsiisiandja ja –võtja vaheline suhe (autori koostatud)

Frantsiisisuhete erinevateks kategooriateks määratlemine on mõnevõrra meelevaldne tegevus, mis hõlmab väga palju üldistusi. Frantsiisidega seotud ettevõtted on väga erineva suurusega, kogemusega, eduga ning turuosaga. Ühest küljest on tegu suure võrgustikuga, mis tegutseb kas riiklikul või rahvusvahelisel tasandil, omades paljusid esinduskauplusi, märkimisväärt turuosa, suurt juhtimiskogemust, nimetamist väärt reklaamieelarvet, piisaval hulgal finantsressursse ning konkurentsivõimelist turupositsiooni. Teise äärmuse moodustavad tuhanded väikeettevõtete omanikud, kellel kõike eelpool nimetatut napib. Kuna ettevõtete taust ei ole kunagi päris ühesugune, on ka nende frantsiisid erinevad. Mida pikaajalisema kogemusega on frantsiisiandja, seda tugevam on ka tema positsioon läbirääkimisprotsessis. Kindlasti eelistatakse pigem olemasolevaid frantsiisivõtjaid, jättes uued koostööpartnerid ukse taha. Suurte frantsiisiandjate lepingud on tavaliselt standardsed ning seetõttu on nendes sisalduvaid punkte üsna raske läbi rääkida. Järgnevalt tuuakse selgust küsimusse, millised on peamised frantsiisivormid, mida need endas hõlmavad ning kuidas toimub nende abil jaotus- või laienemisprotsess.

Toote frantsiis on frantsiisiandja poolt toodetud kaupade turustamise jaotussüsteem (Oswald 2010: 156). Toote frantsiisi puhul on frantsiisivõtja sõltumatu distribuutor, kes kasutab tootja nime või kaubamärki kandvaid spetsiaalseid tooteid – nt mootorkütust või sõidukeid – teatud (autori)tasude eest (Latimer 2011: 754). Frantsiisitud edasimüüja võib kasutada frantsiisiandja kaubamärki enda eksklusiivse või põhilise turu identiteedina (*Expanding...* 2007: 16). Mõned autorid käsitlevad seda ka kui toote ja kaubamärgi frantsiisi (Luhn 1994: xi; Preble, Hoffman 1995: 80), Ameerika Ühendriikide kaubandusministeerium aga kui traditsioonilist frantsiisi (Kostecka 1988; viidatud Lafontaine, Blair 2009: 384 vahendusel). Toote frantsiisi eristab tavalisest varustaja-edasimüüja suhtest suurem frantsiisitud edasimüüja identifitseeritus koos frantsiisiandja kaubamärgi, tootesarja, teenusekontseptsiooni, turustusmeetoditega. Tooteid ei müüda paljudele edasimüüjatele ja vahendajatele, vaid üksikutele väljavalitud partneritele, kes on spetsialiseerunud ainult konkreetsete toodete ja teenuste müügile ning ei paku seejuures konkurentide tooteid. (*Expanding...* 2007: 16)

Toote frantsiisi puhul on vastastikuste suhete kese toodete tellimisel, tarnetel, toodete eest tasumisel, edasimüüja inventari rahastamisel, varudel, edasimüügil, garantiiteenindusel ning teistel asjaoludel, mis on seotud frantsiisiandja toodete levitamisega (*Expanding...* 2007: 12). Toote frantsiisi kasutavad eelkõige need frantsiisiandjad, kellel on tugeva kaubamärgiga tooted, mis vajavad ulatuslikku müügieelset või –järgset teenindust. Piiratud hulga turustajate frantsiisimisega ning konkreetsete müügipiirkondade määramisega kindlustatakse igale frantsiisivõtjale kindel ja piisav turuosa, millest puudub brändisisene konkurents. Turuosa hõivamine on toote frantsiisimise suurim motivaator. Toote frantsiisi parimaks näiteks on autode edasimüügiga tegelevad ettevõtted, ehkki viimaste aastate trend on pigem erinevate brändide koondamine ühe katuse alla. (*Expanding...* 2007: 16-17)

Ärimudeli frantsiis on pidev ärisuhe frantsiisiandja ja –võtja vahel, mis ei hõlma üksnes tooteid, teenuseid ja kaubamärki, vaid kogu ärimudelit – turundusstrateegiat ja –plaani, tegevusjuhiseid ja –standardeid, kvaliteedikontrolli, pidevat kahesuunalist kommunikatsiooni (Dangler 1994: 51). Seda frantsiisivormi tuntakse ka kui „pakettfrantsiisi“ (Preble, Hoffman 1994; viidatud Preble, Hoffman 2006: 34 vahendusel). Reeglina ei kaasne selle vormiga frantsiisiandja poolset kaupade tootmist,

kuid frantsiisivõtjat võidakse varustada vajalike seadmete, koostisosade, pakkematerjalide, arvuti tarkvara või reklaammaterjalidega (*Expanding...* 2007: 17). Ärimudeli frantsiisimise võrgustiku puhul on tähelepanu all algsete spetsifikatsioonide ja tehniliste nõuete, standardite ning tööprotseduuride säilitamine (*Expanding...* 2007: 12). Frantsiisivõtja peab järgima standardiseeritud või ettekirjutatud töökorralduse formaati, mis hõlmavad kauba- või teenusmärgi kasutamist, asukoha valikut, hoone disaini, lahtioleku aegu ning töötajate kvalifikatsiooni ja väljaõpet (Oswald 2010: 156).

Ärimudeli frantsiise leiab toitlustuse, majutuse, autode järeleteeninduse, lähikaupluste, autorendi, äriteenuste (nt raamatupidamisteenused, ajutine tööjõud) ja tarbijateenuse (koristus- ja puhastusfirmad, kinnisvaramaaklerid jne) seas. Järgnevalt on toodud USA frantsiiside top 10 (vt. tabel 1).

Tabel 1. 2012.a Ameerika frantsiiside top 10

Koht	Ettevõtte	Tegevusala	Kogu investeeringu suurus (milj USD)	Frantsiiside arv üle maailma
1	Hampton Hotels	hotellindus	3,75 – 13,11	1 868
2	Subway	toitlustus	0,085 – 0,26	36 353
3	7-Eleven	kaubandus	0,031 – 0,61	40 068
4	Servpro	kahjukäsitlesteenused	0,13 – 0,18	1 581
5	Days Inn	hotellindus	0,20 – 6,76	1 857
6	McDonald's	toitlustus, restoran	1,07 - 1,89	33 517
7	Denny's	toitlustus, restoran	1,13 – 2,4	1 684
8	H&R Block	maksualased teenused	0,035 – 0,14	11 394
9	Pizza Hut	toitlustus, restoran	0,29 – 2,15	13 432
10	Dunkin' Donuts	toitlustus	0,37 – 1,74	10 020

Allikas: Daley 2012: 84-95.

Mõnedes frantsiisisüsteemides on frantsiisivormi piiritlemine üsna raske. Seda seetõttu, et ärimudeli ja toote frantsiisil on omavahel teatud sarnasusi. Mõlemal juhul tegutsetakse frantsiisiandja kaubamärgi all, tema identiteeti kasutades ning teatud ettekirjutustest juhindudes. Frantsiisiandja pakub endapoolset toote- või teenusepõhist väljaõpet ja juhendamist ettevõtlusega tegelemisel ning reklaammaterjale. Lisaks toote ja ärimudeli frantsiisile on veel olemas mitmeid frantsiisi alavorme. Need alajaotused on tingitud esindajate või esinduste arvust, müügipiirkondade territooriumitest, juhtimislepingute ning frantsiisiandja oskusteabe jagamise ulatusest.

Kõrvutamise ja analüüsi tulemusena saab öelda, et olenemata frantsiisi vormist, esineb neil ühiseid karakteristikuid. Lisades nendele tunnustele erinevate autorite poolsed frantsiisi definitsioonid saadakse sünteesi tulemusena kõikehõlmav tunnustele tuginev frantsiisi definitsioon. Frantsiisimine on kahe osapoolse vaheline lepinguga määratletud jaotus- või laienemismeetod, mille puhul frantsiisiandja annab enda kaubamärgi, äriformaati, juhtimissüsteemi ja/või muid intellektuaalseid omandeid kasutavale frantsiisivõtjale õiguse teatud tasu eest konkreetsel territooriumil luua (müügi)esindus, milles pakutakse frantsiisiandja tooteid või teenuseid. Seejuures pakub frantsiisiandja teisele osapoolsele enda igakülgset abi ja toetust väljaõppe, juurutamise, kontrolli, reklaami ning uuenduste rakendamise osas. Toodud määratlus on aluseks töö edaspidistes osades käsitletavale frantsiisi mõistele.

1.2. Frantsiisi levik maailmas ning selle eelised ja puudused

Enne, kui ettevõtte on otsustanud oma jaotus- või laienemismeetodina frantsiisimist kasutada, on juhtkond tõenäoliselt kaalunud teisigi võimalusi. Kuigi viimastel aastatel on frantsiiside arv ja populaarsus nii päritoluriikide siseselt kui ülemaailmses mastaabis kasvanud, on põhjuseid, miks frantsiisi kasuks valik langetada, ilmselt rohkem kui üks. Järgnevalt uuritaksegi, miks on ettevõtted frantsiisimise kasuks otsustanud ning millised on frantsiisimisest saadavad eelised ja puudused erinevatele osapooltele. Lisaks tutvustatakse frantsiisimist uurivate teadlaste uusi uurimissuundasid 21. sajandil. Olgu etteruttavalt öeldud, et frantsiisi kui ettevõtlusvormi kasutamise eelised ja puudused on osalt frantsiisi kasutamise põhjused. Veel enne kui selleni jõutakse, tuuakse ära frantsiisimisega seotud statistika, mis annab ülevaate valdkonna aktuaalsusest, trendidest ning levikust üle maailma.

Frantsiisimise populaarsus on viimaste aastakümnete jooksul palju kasvanud tänu intensiivsele globaliseerumise protsessile, mille tulemusena erinevad kultuurid segunevad, tarbimisharjumused muutuvad, inimesed reisivad rohkem ning ühtlasi otsivad ka samu hästituntud ja tuttavaid kaupade-teenuste brände ning kvaliteeti (Alon 2006, Lafontaine 2005, viidatud Kavaliukse, Vaiginiene 2005: 324 vahendusel). Aastatel 2004-2009 oli frantsiisimise kasv umbes 10% aastas – toona peeti suure

potentsiaaliga uuteks turgudeks endiseid nõukogude alasid nagu Leedut, Eestit, Kasahstani ning Ida-Euroopast Horvaatiat, Bulgaariat ja Ungarit (Foley 2009: 109). Siiski ei ole frantsiisimine nt Leedus sealse statistikaameti 2009. a andmetel väga populaarne – vaid 0,02% kõikidest Leedu ettevõtetest on seotud frantsiisimisega (Kavaliukse, Vaiginiene 2005: 324). Eesti kohta ei õnnestunud töö autoril andmeid koguda, ehkki selles küsimuses pöörduti Moorlat & Ko Patendibüroo frantsiisikonsultandi Ott Moorlati poole. Moorlat, kes on Baltikumi Frantsiisi Assotsiatsiooni (BFA – *Baltic Franchising Association*) liige, ei omanud statistikat.

Frantsiisimine on levinud üle maailma, kuid selle ulatust on väga raske määratleda. Frantsiisimine tänases vormis sai alguse USA-st ning hetkel kasutab seda ettevõtte kasvamise strateegiat umbes 75 majandusharu (PricewaterhouseCoopers 2004: ii). Võttes aluseks USA 2007. a majandusstatistika frantsiisi aruande (*2007 Economic Census Franchise Report*) andmed, selgub, et 2007. a oli USA-s 828 138 (2,8% eraettevõtetest) frantsiisi kasutavat ettevõtet, mis (PricewaterhouseCoopers 2011: I-6):

- andsid tööd 9,1 miljonile töötajale (6,2% erasektori töökohtadest);
- olid 304,4 miljardi USD suuruse palgafondiga (4,2% erasektori palgafondist);
- tootsid 802,2 miljardi USD eest kaupu ja teenuseid jm väljundeid (3,4% kõikidest erasektori väljunditest);
- moodustasid SKT-st 468,5 miljardit USD (3,9% erasektori SKT-st ja 3,4% terve USA SKT-st, k.a. valitsus ja põllumajandussektor).

Frantsiisimine jätkab ka Euroopas positiivset kasvu. Euroopa Liidu 27 riiki moodustavad enam kui 450 miljoni tarbijaga ahvatleva turu nii kohalikele kui teistelt mandritelt pärit frantsiisiandjatele. Clarki arvates on Euroopa frantsiisitud tööstusharud kõige enam arenenud kogu maailmas. Alates 1972. a on seda toetanud ja edendanud EFF. Ka Euroopa Komisjon tunnistab, et frantsiisimine on õigustatud meetod brändi laiendamiseks kogu Euroopa Liidus. EFF-i poolt avaldatud statistikast selgub, et 2009. a oli Euroopas pea 10 000 erinevat frantsiisi (vt. lisa 2 lk 73). Paljud neist olid pärit väljastpoolt Euroopat, kõige enam leidis USA päritolu frantsiise. (Clark 2011)

Arvestades asjaolu, et frantsiisimine on USA päritolu, on viimane töö autorile kättesaadav olnud statistika Euroopa Liidus leiduvate frantsiiside kohta üllatav. Kui

USA frantsiiside topis on 2012. a McDonald's alles kuuendal kohal, siis 2007. a andmete kohaselt hoidis McDonald'si frantsiisi müügitulu maailma mastaabis esimest kohta. Hamburgerikett, mille müügitegevusest 55% toimub väljaspool USA-d, ennustas 2008. a müügi kasvuks EL-is 9% ja USA-s vähem kui 4%. Pea 1/3 USA frantsiisiandjaid kaalub tulevikus EL-i turule siseneda. New Hampshire Ülikoolis asuva William Rosenbergi Rahvusvahelise Frantsiisikeskuse poolt läbiviidud uuringu kohaselt kavatseb 66% USA frantsiisiandjatest, kes veel ei tegutse Euroopa turgudel, siia siseneda. 48% USA päritolu frantsiisiandjatest, kes tegutsevad Euroopa turul, peavad Ühendkuningriike parimaks laienemise sihtturuks. Häid väljavaateid pakuvad veel Saksamaa ja Prantsusmaa. Siiski ei ole Euroopas leiduvad frantsiisid enamuses USA päritolu – umbes 80% Euroopas tegutsevatest frantsiisidest on Euroopa päritolu. EFF-i hinnangul on Euroopas umbes 8 500 erinevat frantsiisi brändi ning 2 500 USA päritolu kaubamärki. Lääne-Euroopas on frantsiisidest kõige suurema osakaaluga jaemüük, mis ületab isegi Põhja-Ameerika oma. Sel kümnendil ületas EL-ist saadav jaemüügitulu USA sama näitajat enam kui 1 miljardi USD-ga. (*Franchise Statistics...* 2007)

Ühendkuningriikides koostatakse oma frantsiisi aastaaruanne. Iga-aastane NatWest/bfa frantsiisiuuring vaatlleb UK frantsiisisektori tegevust, suhtumist ja arvamusi. Selle tulemusena kujuneb suurem pilt sellest, kuidas frantsiisimine mõjutab ja panustab Briti majandusse. 2011. a, mil uuringut viidi läbi juba 27. korda, andis järgmised tulemused (The NatWest/bfa... 2011):

- Ühendkuningriikide frantsiisitööstus on väärt 12,4 miljardit Inglise naela;
- UK-s on 897 erinevat frantsiisisüsteemi;
- frantsiisivõtjad on loonud 36 900 müügiesindust;
- frantsiisimisega seotud ettevõtetes leiab tööd hinnanguliselt 521 000 inimest;
- kasumlike üksuste osakaal (sh uued ettevõtted): 90%.

Nagu näha, on frantsiisimine väga populaarne ning edukas. Järgnevalt analüüsitakse neid peamisi põhjuseid, miks ettevõtjad frantsiisimise kasuks otsustavad. Korrates veelkord üle, siis frantsiisiandja on osapool, kes on ära tundnud äritegevuse võimaluse ning loonud uue toimiva ettevõtte. Frantsiisivõtjad näevad loodud ettevõtte võimaluses väärtust ning ostavad õiguse imiteerida seda ettevõtet uutel geograafilistel turgudel. Kui

ettevõttel ka õnnestub frantsiisimise abil oma ärikontseptsiooni tegevusulatust suurendada, antakse siiski enamus kaubamärki puudutavast kontrollist ja saadavast tulust frantsiisiandjale. See on tõstatanud frantsiisimise keskse küsimuse – miks ja millistel tingimustel kasutatakse frantsiisi. Sellele on püütud vastust leida juba 40 aastat – osad uurijad arvavad, et frantsiisimine pakub juurdepääsu ressurssidele, teiste meelest on frantsiisivõtjatele frantsiisitud esinduste järelvalve soodsam ning mõned teadlased rõhuvad frantsiisiandja eraomanduses olevate ja frantsiisitud müügiesinduste võrdlemisest saadavate sümbiootiliste kasude peale. (Combs *et al.* 2011: 413)

Enamik toimivatest frantsiisivõrgustikest ei alusta ilmselt kindla frantsiisimise plaaniga. Sõltumatud ettevõtete omanikud pöörduvad frantsiisiärisse tavaliselt siis, kui nad soovivad laiendada oma äritegevust ning jäljendada oma edukaid protsesse, kuid neil napib selle rahastamiseks vajalikku kapitali (Fairbourne *et al.* 2007: 23). Veel enne, kui frantsiisiärisse siseneda saab, tuleb veenduda frantsiisi universaalsuses. Kõigile sobiv ettevõtte prototüüp on võimeline „töötama“ väikeste täiendustega pea kõikides riikides ja nende turgudel. Selleks testitakse prototüüpe erinevate asukohtadega turgudel. Vaatluse all on: (1) disainilahendus, skeemid/formaat, (sise)kujundus ja märgistused; (2) tooted ja teenused; (3) kliendi reaktsioon ja rahulolu; (4) seadmed ja inventar; (5) väljaõppe meetodid; (6) reklaam ja turustamine; (7) ametijuhendid; (8) erinevatel aegadel vajalik töötajate arv; (9) töötajate kvalifikatsioon; (10) palgatase ja hüvitised (11) muud tegevust iseloomustavad näitajad ja tasud. (*Expanding* 2007: 74)

Kui eelpool loetletud ettevõtte prototüüp toetab võimaliku frantsiisi universaalsust, saab ettevõtte mõelda enda kui frantsiisiandja rolli peale. Meenutades siinkohal alapeatükis 1.1. vaadeldud frantsiisi definitsioone, saadakse kinnitust, et kõik testimist vajavad tegurid on valdavalt frantsiisi iseloomustavad tunnused või komponendid. Eraldi ja põhjalikumalt on sisse toodud inimressursi tähtsus – ametijuhendid, töötajate arv ning nende hüvitised. Vaatluse all on ka klient, tema reaktsioon ning rahulolu. See annab frantsiisisuhtele juba kolmemõõtmelisuse. Siiski on kliendi tähtsus frantsiisiandja ja –võtja vahelises suhtes frantsiisi seisukohalt ebaoluline. Üsna vähe mõjutab tegelikkuses frantsiisiandjat ka töötajate arv, nende teadmised ning palganumber – see pool on jäetud reeglina frantsiisivõtja otsustada. Lisaks ei mõjuta see otseselt frantsiisiandja teenuste või toodete müügist saadavaid tasusid.

Järgnevalt peatutakse nendel põhjustel, mida erinevad autorid on pidanud frantsiisi kasutamise ajenditeks. Viimased on jaotatud suurematesse rühmadesse. Nagu ikka, ei ole kõik autorid päris ühel meelel – mõnede jaoks on allpool toodud loetelus nimetatud ajendid pigem soodustavad asjaolud. Kategoriseerimine on olnud autori poolt mõnevõrra meelevaldne, nimelt tõi Sternquist eraldi välja riskijuhtimise kui frantsiisi kasutamise põhjuse. Sternquisti (2007: 139) väitel vähendavad frantsiisiandjad ainult enda esindusi omades riske üksnes nendes piirkondades, mis on töökindlad ja usaldusväärsed, ülejäänud riskantsemates asukohtades oleks mõistlik frantsiise kasutada. Töö autor ei käsitlenud riskijuhtimist eraldi faktorina, sest sellel on ühiseid kattuvusalasid ülejäänud kolme põhjusega. Frantsiisi kasuks otsustamise põhjused:

1. Ressursside nappus
2. Agendi teooria
3. Mitmuse sümbioos (*the plural form symbiosis*)

Ressursside nappuse korral frantsiisivad laienemissoovidega ettevõtted oma korporatsiooni, et leida uue esinduse loomiseks vajalikke rahalisi vahendeid. Kuna frantsiisivõtja maksab alustustasu ning suurema osa algsetest investeeringutest, saavad frantsiisiandjad laieneda erinevatele turgudele ilma vajaliku algkapitalita. (Sternquist 2007: 139) Frantsiisivõtja roll kapitali allikana on frantsiisisuhte oluline element – kaasatakse nende isiklik, investeeritud ja laenatud raha (*Expanding* 2007: 34). Frantsiisivõtja raha abil saavutatakse mastaabisääst reklaami ja erinevate soetuste/ostude osas (Combs *et al* 2011: 414). Kinnisvara, rendipinna parendustööde, seadmete, sisustuse jm inventari eest kannab samuti hoolt frantsiisivõtja omakapitali ja laenatud rahaga (*Expanding* 2007: 35). See on väga levinud kiirtoidufrantsiiside puhul, kelle jaoks on olulise tähtsusega mitmete esinduste olemasolu, et saavutada brändi nime tuntus ning turuosa (Sternquist 2007: 139). Siiski ei kinnita Combsi ja Ketcheni (1999) poolt läbiviidud uuring ressursside nappust kui frantsiisimise põhjust. Uuringust selgus, et ressursside nappus on rohkem seotud frantsiisimise abil laienemise kui eraettevõtete loomisega, sest frantsiisivõtja kapital on odavam kui laenu- või aktsiaturgudelt saadud kapital (Combs, Ketchen 1999: 199, 202). Levinum on frantsiisimine noorte ja väikeste ettevõtete seas, küpsed (*mature*) ettevõtted eelistavad omaniku staatust, kasutades ressursse ettevõtte omanikuna kasvamiseks ning ostes tagasi varasemalt frantsiisitud esindused (Combs *et al* 2011: 414).

Agendi teooria on aluseks administratiivse tõhususe perspektiivile, mis eeldab, et eraisikute omaduses olevate müügiesinduste soorituse tase on kõrgem kui palgatud juhtide oma (Sternquist 2007: 139). Kuna eraomanike palk on otseses sõltuvuses nende teostusest, siis vajavad need üksused võrreldes palgatud juhte omavate üksustega ka vähem järelvalvet (Sternquist 2007: 139, Combs *et al* 2011: 414). Kaugetes kohtades töötavate ettevõtte poolt palgatud juhtide tegevuste järelvalve on aga kallis (Sealsamas 2011: 414). Lisaks on eraomanikud rohkem motiveeritud, sest nende huvi ettevõtte rahalise seisundi vastu on pidev (*Expanding* 2007: 36). Seetõttu soovitataksegi frantsiisimist pigem nendes kettides, kus kohalike juhtide otsuste kvaliteeti on raske hinnata ning kus vahemaad teevad otsese järelvalve kulukaks (Sealsamas 2011: 414). Hoffman ja Preble (2003: 190) lisavad frantsiisiandja teadmatuse – uutele turgudele sisenemise korral teavad nad väga vähe kohaliku turu seisukorrast ning tarbija eelistustest. Fladmoe-Lindquisti ja Jacques'i (1995: 1247) uuring kinnitab, et mida suuremad on geograafilised vahemaad välismaise agendi käitumise jälgimiseks, mida kaugemad on kultuurid, ettevõtlastavad ja etniline päritolu, seda tõenäolisemalt otsustatakse frantsiisimise kasuks. Sealsamas tuuakse välja, et mida rohkem teenuseid osutavad ettevõtted rahvusvahelisi kogemusi saavad, seda tõenäolisemalt hakatakse frantsiisiandjaks.

Mitmuse sümbioosi korral omab frantsiisiandja nii endale kuuluvaid kui frantsiisitud esindusi ning võrdleb nende tootlikkust (Sternquist 2007: 138; Kidwell, Nygaard 2011: 476). Combs *et al.* (2011: 415) peavad mitmuse vormi all silmas seda, et ühe piirkonna sama kaubamärgi esindavate müügikohtade puhul on nende majandustegevus organiseeritud kahel erineval moel. Kummagi esinduse töökorralduses aga esineb teineteise jaoks nii plusse kui miinuseid. Kui organisatsioon oskab kahe eraldiseisva esinduse häid ja halbu töövõtteid kasutada ettevõtte tugevuste võimendamiseks ning nõrkuste parendamiseks, siis on kogu organisatsioon tugevam kui kumbki müügiesindus eraldi opereerides. Kahe esinduse vaheliseks liideseks on neli protsessi (struktuur, karjäärikava, kontrollsüsteemid, strateegia väljatöötamine), mis iseloomustavad sellisest sümbioosist saadavaid teostuse kasusid (Bradach 1997: 298). Bradachi kvalitatiivsed uurimistulemused näitavad, et nende protsessidega kaasneb iseeneslik ettevõtte struktuuri uuenemine, mis aitab kaasa ühtsuse suurenemisele – teostus paraneb võrdlusaluse tulemusena, toimub sotsialiseerumine ning ühine õppimisprotsess

(Sealsamas: 298). Oluline on, et frantsiisiandja poolne juhtkond ei kohtleks frantsiisivõtjat kui alluvat – siin tuleb mängu direktiivne vs. osalev juhtimine. (Bradach 1997: 300) Juhul kui frantsiisivõtja tulemused on ikkagi kehvemad, tasub põhjuseid otsida kas alateatatud müügist või ei juhita ettevõtet õigesti (Sternquist 2007: 139).

Tänapäevased frantsiisimise teadlased töötavad uute teooriate kallal, mille puhul on uurimise all vähe tähelepanu pälvinud frantsiisimise aspektid ning kontekstuaalsed tegurid. Gillis *et al.* on välja tulnud turniiri teooriaga (*tournament theory*), mis selgitab, millistele frantsiisivõtjatele üldse antakse õigus frantsiisi omada. Nende tööst nähtub, et iga frantsiisiandja soov on keti kasvatamine, mille osas soovitakse abi saada kogemustega frantsiisivõtjalt, sest nii on kasv kiirem (Gillis *et al.* 2011: 443). Mumidžievi ja Windspergeri (2011: 449, 460) töös uuritakse lähemalt otsustusõiguse struktuuri läbi omandiõiguste – varade lepinguline kuuluvus määrab otsuste struktuuri. Kistruck *et al.* (2011: 504) avaldasid uuringu mikrofrantsiisimisest, kui ühiskonna vaesuse vähendamise ja elukvaliteedi parandamise võimalusest, mis on aluseks püramiidsüsteemiga võrkurustusele. Meek *et al.* (2011: 571-572) käsitlevad frantsiisi kui sotsiaalset vahetust, mõistmaks frantsiisiandja- ja võtja vahelist suhet. Nad leiavad, et kahe osapoolse vaheline koostööaldis suhtlemine on seotud frantsiisivõtja pühendumisega, mis ei lase tal omakorda suhtest lahkuda.

Tulles tagasi frantsiisi algatamise põhjuste juurde, siis frantsiisivõtja jaoks oleks frantsiisi kasutamise põhjused hoopiski teised. Siinkohal oleksid vaatluse all pigem tõestatud süsteemi usaldusväärsus, ettevõtluse alustamisega kaasnevad väiksemad riskid, professionaalsed reklaamikampaaniad jne. Kui frantsiisiandja on loonud usaldusväärse ärimudeli, saaksid põhimõtteliselt kõik frantsiisivõtjad, kes ostavad õiguse ajada äri tuntud kaubamärgi all, olla kindlad, et saavad edukalt tegutseda juba ennast tõestanud süsteemi raames. Frantsiisivõtja jaoks on oluline, et ei tuleks hakata arendama oma süsteeme, protseduure, ametijuhendeid, strateegilisi plaane vms. Juba valmis frantsiisimudeli rakendamisega kaasneb ka väiksem risk ebaõnnestuda. Holmbergi ja Morgani (2004: 74) poolt nelja aasta jooksul USA-s läbi viidud uuring (kiirtoidu, pagari jt jaemüügi (va toidu) frantsiisivõtjate seas) näitab, et frantsiiside ebaõnnestumise määr on umbes 7-12%. Dokumenteeritud frantsiiside ebaõnnestumise määrad varieeruvad tihti, sest ebaõnnestumise definitsioonid, uurimismeetodid ja

andmed on erinevad. Frantsiisi entusiastid USA Kaubanduskojast andsid aastaid tagasi ebaõnnestumise määraks umbes 5%, samal ajal kui teised uurijad on jäänud kindlaks vahemikele 25-35% (Sealsamas 2004: 56, 58).

Frantsiis kaasab kaks sõltumatut osapoolt lepingulistesse suhetesse. Reeglina on lepingutingimused ühele osapoolele sobivamad kui teisele – frantsiisiandja seab õigusliku raamistiku, millega frantsiisivõtjal tuleb suures osas nõustuda. Kuna läbirääkimisruumi on üsna vähe, siis ongi ühe osapoole eelised teise osapoole frantsiisilepinguga kaasnevad puudused. Järgnevalt vaadeldakse frantsiisi eeliseid ja puudusi frantsiisivõtja seisukohast (vt tabel 2) ning luuakse terviklik raamistik kõikide eelnevalt käsitletud erinevate autorite poolsetest lähenemistest.

Tabel 2. Frantsiisimise eelised ja puudused frantsiisivõtja seisukohast lähtudes

Frantsiisimise eelised	Frantsiisimise puudused
<ul style="list-style-type: none"> • võimalus olla ettevõtte omanik; • väljatöötatud ärisüsteem; • tuntud brändi abil klientide leidmine; • kindlad plaanid kiireks alustamiseks; • juhtimisalane väljaõpe; • standardsed tooted, ühtne pakend; • ebaõnnestumise risk on väiksem; • motivatsioon saavutada häid tulemusi läbi aastate; • frantsiisiandja varustab standardiseeritud finants- ja laoseisu kontrollsüsteemidega ning ühtse aruandlusprotseduuriga; • (tasuta) rahvusvaheline/kohalik reklaam; • frantsiisiandjapoolsed turu-uuringud ning tootearendus; • kui frantsiis tuleb osta laenuga, on osadel frantsiisiandjatel paketid, mis aitavad finantseerimist saada või finantseeritakse teatud frantsiisi osasid; • kindel ainumüügi või –esindusõiguse territoorium; • võimalus olla osa korporatsioonist; • võimalus soetada poe/esinduse kaupu soodsamalt. 	<ul style="list-style-type: none"> • vastastikune sõltuvus; • vähem tegevusvabadust; • vajalik eelnev äriplaneerimine; • vähemtuntud frantsiisiandjad ei taga vajalikku väljaõpet; • piiratud toote- või teenusesari; • frantsiisiandjale tuleb maksta osa tulust; • investeringute vajadus – lepinguga võib olla määratud minimaalne vajalik kapital; • standardsed lepingud on aastaid pikad – puudub proovimise ja investeringu sobivuse üle järelemõtlemisaeg; • makstavad reklaamitasud võivad olla probleemiks, sest kampaania võib olla suunatud riigile, mitte tegevuspiirkonnale; • frantsiisilepingu keeldudest tulenevad tegevuspiirangud; • piiratud territooriumil tegutsemisõigus, mis võib olla kallim maa või rendipinna soetamise osas; • ei saa välistada potentsiaalsete konkurentide turuletulekut; • frantsiisialase seadusandluse piiratus; • piiratud ostuvabadus.

Allikas: Dangler 1994: 51, *Expanding...* 2007: 6, 12, Holmes 2003: 3, IFA, Luhn 1994: 24-26, Mendelsohn 1985: 1-2, Mendelsohn 2005: 11, Pitegoff 1989: 292, Preble, Hoffman 2006: 34, Sherrow 2001:233, Sternquist 2007: 138, 147.

Frantsiisimine on ulatuslikult levinud kogu maailmas ning kõikvõimalikes majandusharudes. Aastakümneid on enamik frantsiisimise uurijaid jäänud pidama kolmest peamisest käsitlest – ressursside nappus, agenditeooria ja frantsiisimitmuselise vormi sümbioos – ühe juurde, et selgitada miks, kus ja kui tihti ettevõtted kasutavad frantsiisimist. Frantsiisimise algatamise põhjuseid uurides on vaatluse all olnud ka frantsiisimisest saadavad kasud ja kahjud. Siiski peetakse ebaõnnestumise määra üsna väikeseks võrreldes väikeettevõtte loomisega. Siinkohal on abiks kindlasti kaubamärgi tuntus, väljatöötatud ja katsetatud äriformaad, standardiseeritud tööprotsessid ja vastastikune tihe koostöö. See omakorda annab veelkord kinnitust, et frantsiisimise puhul ei ole tegu pelgalt frantsiisiantja ühepoolse juhtimisega, vaid kahepoolse suhtega.

1.3. Frantsiisisüsteemi areng ja seos frantsiisivõtja arenguga

Kolmandas alapunktis käsitletakse teemasid, mis loovad terviku ettevõtte kujunemisest frantsiisiettevõtteks, sõlmitavatest frantsiisilepingutest ning viimase mõjudest frantsiisivõtja arengule. Ettevõtte kasvamist frantsiisi väljaandvaks organisatsiooniks käsitletakse Floyd ja Fenwicki frantsiisisüsteemi arengu mudeli abil. Seejärel uuritakse frantsiiside väljastamisega kaasnevaid lepinguid. Kuigi frantsiisi alusel loodud ettevõtte kulud on madalamad ja riskid tootmise arendamisel väiksemad, võib frantsiisivõtja areng pikemas perspektiivis vaadates olla pigem tagasihoidlik. Vajalikuks osutub frantsiisilepingu mõjude analüüsimine ettevõtte arengule. Abiks siinkohal oleks nt Kavaliuksē ja Vaiginienē frantsiisiettevõtte arengu mudeli teoreetiline käsitus, mille alusel saab analüüsida nii frantsiisiantja kui –võtja arengut.

Vaadates väikeettevõtete kasvumudeleid, võib sealt leida mitte vähem kui kolm ja maksimaalselt kuni 10 erinevat staadiumit. Mõndade organisatsioonide puhul peetakse kasvu vallandajaks suurust, teistel juhtudel rõhutatakse organisatsiooni struktuuri või isegi omaniku/juhi identiteedi tähtsust. (Hoy, Stanworth 2003: 188) Järgnevalt analüüsitakse Floyd ja Fenwicki frantsiisisüsteemi arengu mudelit, mille käigus uuritakse frantsiisiantjate probleeme ja väljakutseid, mis kaasnevad frantsiisisüsteemi arenguga ning seda, kuidas frantsiisiantjate tegevus mõjutab frantsiisivõtjaid. Autorid

on veendumusel, et frantsiisisüsteemid kogevad väikeettevõtete taolisi tavalisi probleeme, mis kerkivad esile sarnastes arengustaadiumites, hoolimata suuruse, valdkonna ja kasvuvõimaluste erinevustest (Floyd, Fenwick 1999: 33). Floyd ja Fenwick on üldistatud mudeli jaotanud viieks etapiks (Sealsamas: 35-42):

1. Haudumine: kontseptsiooni areng.
2. Pesastumine: ettevõtte areng.
3. Lennuvõime saavutamine: esimesed frantsiisivõtjad.
4. Täiskasvanuiga: frantsiisi laienemine.
5. Peale täiskasvanuiga: rahvusvahelistumine.

Haudumine ehk frantsiisi arenguprotsess algab otsusest rajada ettevõtte ning elujõulise ärikontseptsiooni formuleerimisest. Frantsiisi arengu perspektiivist sisenevad sellesse etappi kõik ettevõtted, kuid enamus jääbki siia, lastes mööda erinevad ettevõtte arenguetapid. Mõned loovad aga juba eos frantsiisiettevõtte. Selles etapis mõeldakse ideede üle ja täpsustatakse nende sisu. Probleemseks võib osutuda klientide leidmine või toote/teenuse klientideni viimine. Looja/juht võtab igast tekkivast situatsioonist osa, lisaks tegeleb planeerimisega. Faas kulmineerub ärikontseptsiooni ellurakendamisega. (Floyd, Fenwick 1999: 35)

Pesastumise etapp algab frantsiisimisele pühendumisega ja tavapärase ettevõtte seadistamise ja sellega seotud frantsiisiformaadi testimisega. Mõningatel juhtudel eksisteerivad juba esimesed elujõulised ühe või mitme avamiskohaga esindused, kuid veel mitte frantsiisitud üksused (pigem edasimüüjad). Et frantsiisimine oleks üldse võimalik, peaks ettevõtte olema jõudsa kasvuga, omama kõrgeid brutomarginaale ja lao väärtust, väljavaadet teenida kinnisvara pealt kasumit ning ettevõtluskontseptsioon peaks olema kergesti rakendatav. Kasuks tuleb frantsiisiandja poolne kontseptsiooni testimine teistes asukohtades, et välistada heast asukohast või personalist tingitud edukus. Selles etapis ongi peamine väljakutse luua frantsiisi formaat, mis ahvatleks frantsiisivõtjaid, kasvamine ning piisava tulu genereerimine nii frantsiisiandjale kui – võtjale. Eeskujulik frantsiisiandja kasutab seda etappi enne frantsiisi müümist testimiseks ja frantsiisi formaadi täiustamiseks, kuid ka infrastruktuuri, dokumentide (nt kasutusjuhendite, frantsiisilepingute või frantsiisi tutvustusbrošüüride) ning efektiivse juhtkonna arendamiseks. Paljud kaasavad sellesse etappi juristid ja konsultandid.

Arendustele kuluv aeg ja kulutused on suured ning tihtipeale allahinnatud. (Floyd, Fenwick 1999: 35-36)

Lennuvõime saavutamise etappi sisenetakse koos esimeste frantsiisivõtjate lisandumisega. See on ilmselt kõige ktiitilisem samm, sest ettevõtte alustab oma sõltumatu ellujäämise teed. Frantsiisivõtjalt nõutakse kiiret kasvu, kindla arvu töötajate palkamist edukate soorituste teostamiseks. Selles etapis on tavaline frantsiisiandja ressursside nappus – tuleb valida sobivad frantsiisivõtjad ja asukohad, et saaks kasumi arvelt tegeleda frantsiisisüsteemi edasiarendustega. Vähetuntud frantsiisid leiavad esimesed 3-4 frantsiisivõtjat raskelt – mõned frantsiisiandjad loobuvad tasudest, ajatavad need hilisemaks või teevad allahindlusi algsetest kapitalikulutustest. Selles etapis on olulise tähtsusega esinduse hea asukoht. Rõhku pööratakse efektiivsele (st piisaval arvul, oskab abi anda, toetab edasist arengut) juhtkonnale ning delegerimisele. Selles faasis esinevad põhiliselt frantsiisivõtja juhendamise ja abistamisega seotud probleemid. Kui frantsiisiandja on eelnevas etapis kõik ettevalmistustööd aegsasti ära teinud, siis erilisi raskusi ei teki. Tekkinud situatsioone saab kasutada frantsiisi kontseptsiooni täiustamiseks. (Floyd, Fenwick 1999: 37-39)

Küpsetel frantsiisiandjatel võivad **täiskasvanuea** etapis olla funktsionaalsed organisatsioonilaadsed peakontorid, hästi dokumenteeritud tegevuste protseduurireedid, kehtestatud frantsiisivõtjate värbamisprotseduur, vähemalt kahes suuremas linnas asuv esindus, pidev planeerimine ja ületatud kasumilävi. Frantsiisiandjate fookus on pigem strateegiline: frantsiisiandja ja –võtja vahelise suhte juhtimine, frantsiisi kaubamärgi konkurentsivõimelise positsiooni säilitamine, turuosa kasvatamine ja säilitamine ning sisemise efektiivsuse saavutamine. Selles faasis sõltub frantsiisi kasv ja ellujäämine just frantsiisivõtjast. Frantsiisiandja ja –võtja suhte põhielemendid on abistamine, julgustamine, järelvalve, aga ka igasuguse omakasupüüdliku käitumise minimaliseerimine. Järelvalve on vajalik frantsiisivõtja järjepidevuse ning frantsiisitud brändi arengu tagamiseks. Selleks tehakse frantsiisiandja poolt frantsiisivõtja juurde kulukaid külastusi, mille käigus tuvastatakse puudusi frantsiisivõtja töös ja rikkumisi lepingus. Vajadusel viiakse sisse adaptasioone, et aidata frantsiisivõtjal ehitada ja säilitada elujõuline ettevõtte. Siiski tuleb arvestada, et uued äriformaadid võivad olla

nõrgad ning vajavad märkimisväärset täiustamist. Ka frantsiisivõtjad võivad olla ebakompetentsed. (Floyd, Fenwick 1999: 39-42)

Peale täiskasvanuks saamist oleks loogiliseks sammuks väga eduka frantsiisisüsteemi puhul selle sisenemine ühele või mitmele välisturule (nn rahvusvahelistumine). Kui märkimisväärne frantsiisimise kasv jätkub, järgneb mitmetele välisturgudele sisenemine ehk globaliseerumine. (Floyd, Fenwick 1999: 42)

Floyd ja Fenwick (1999: 42) tõdevad, et mõnedel frantsiisiandjatel õnnestub kas osaliselt või täielikult teatud etapist kõrvale hiilida, teha asju teises järjekorras ning anda kindlatele ülesannetele teistsugune olulisuse järjekord. Toodud mudelis leiab kinnitust ka eelmises alapeatükis vaadeldud ressursside nappus kui põhjus frantsiisi kasutamiseks. Agenditeooria on mudelis natukene teise vaatenurga alt käsitletud, kuid siiski on hoomatav, et järelvalvet frantsiisiandja üle teostatakse teatud intervallide tagant, sest see on kulukas. Samuti nähtub Floyd ja Fenwicki mudelist pideva koostöö vajalikkus ning ärimudeli ja kaubamärgi korrektse kasutamise olulisus. Kuigi kõik frantsiisisüsteemi arengu etapid peegeldavad frantsiisi olemust ja erinevaid osapooli, on kahe osapoole vahelise frantsiisilepingu tähtsus täpsemalt määratlemata.

Tõhusalt dokumenteeritud lepinguline suhe on kasulik mitmest aspektist eduka frantsiisisuhte loomisel ja säilitamisel. Selged ja põhjalikud dokumendid aitavad mõista frantsiisiandja isikut, frantsiisisaajaid ning vastastikuseid õigusi ja kohustusi. Need vähendavad ka võimalusi vaidluste tekkimiseks ning hoiavad kokku tekkinud vaidlustega kaasnevaid kulusid. Seetõttu peavad frantsiisilepingus olema selgesõnaliselt kajastatud frantsiisiandja ja –saaja rollid ning frantsiisi omaniku vahendid, millega frantsiisivõtja oma süsteemi standarditele allutada. (*Expanding* 2007: 108) Järgnevalt käsitletakse frantsiisilepinguid, mille puhul frantsiisiandja annab frantsiisivõtjale teatud tasu eest õiguse juhtida ettevõtet frantsiisiandja võrgustiku siseselt eesmärgiga müüa teatud tooteid või teenuseid. Sellega kaasneb kohustus kasutada frantsiisiandja nime või kaubamärki ning teisi intellektuaalse omandi õigusi, oskusteavet ja ärimetodit. (Hesslink *et al.* 2006: 10) Arvestades antud töö mahtu ei peatuta siinkohal detailsetes lepingupunktides – mõnevõrra annab sellest ülevaate järgmine peatükk, mille raames käsitletakse ühe alapunktina ka EKLT OÜ frantsiisilepingut.

Frantsiisiandja ja –võtja vahelised lepingud on reeglina standardsed, varieerudes väga vähe üksnes riikide kohalikust seadusandlusest tulenevalt. Sellega püütakse saavutada kooskõlalisus, kuigi tulemus peegeldab frantsiisiandja soove. Nii püütakse oma positsiooni maksimeerida, et saavutada administratiivne efektiivsus ja säilitada järjepidevad standardid. Frantsiisivõtja kas nõustub seatud tingimustega või mitte – väga harva õnnestub tänu standardsusele midagi läbi rääkida. Frantsiisivõtjaid julgustatakse lugema frantsiisilepingut, küsima küsimusi, kuid kõigile nende muudatusettepanekutele ollakse vastu. (Buchan 2009: 234) Frantsiisilepingute koormavust ja ühepoolsust rõhutab ka Coen, kes on Frantsiisi Assotsiatsiooni Koalitsiooni (CFA – *Coalition of Franchisee Associations*) aseesimees (Daley 2011: 94). Eesti õigusruumis on frantsiisiandja kohustuseks anda frantsiisivõtjale juhiseid õiguste (kaubamärgi, ärilise tähistuse ja oskusteabe) teostamiseks ning osutada frantsiisivõtjale püsivalt sellega seotud kaasabi (VÕS, 19 pt, § 376). Seevastu frantsiisivõtja kohustub (VÕS, 19 pt, § 377):

- 1) kasutama oma tegevuses frantsiisiandja ärilist tähistust;
- 2) tagama tema poolt lepingu alusel toodetavate kaupade või osutatavate teenuste kvaliteedi samal tasemel frantsiisiandjaga;
- 3) järgima frantsiisiandja juhiseid, mis on suunatud õiguste kasutamisele frantsiisiandjaga samal alusel ja viisil;
- 4) osutama klientidele kõiki täiendavaid teenuseid, millega need võiksid arvestada kauba omandamisel või teenuse tellimisel frantsiisiandjalt.

Selleks, et frantsiisiandjad ei domineeriks nii palju lepingute sõlmimisel, andis CFA 2011. a välja 12-punktilise universaalse frantsiisivõtja õiguste nimistu. Sellega soovitakse tõsta frantsiisivõtjate teadlikust nende õiguste osas. Coen näeb selles pigem võimalust dialoogiks frantsiisiandjatega kui õiguslikult siduvat dokumenti. Loetletud õigustega soovivad frantsiisivõtjad saada õigust kuuluda ühingutesse, tahetakse frantsiisiandja poolt sisse nõutud tasude täielikku avalikustamist, saada õigust määrata hindu ning osta standarditele vastavat varustust/tooteid endale sobivast kohast. Samuti soovitakse, et frantsiisiandjad teavitaksid frantsiisivõtjaid olulisematest muudatustest ning vajadusel saaks frantsiisivõtja lepingust ise esimesena taganeda. (Daley 2011: 94) CFA õiguste nimistust nähtub, et soovitakse leida lahendusi mitmetele eelmises alapeatükis toodud frantsiisimise puudustele, mis peaaesjalikult mõjutavad just frantsiisivõtjaid.

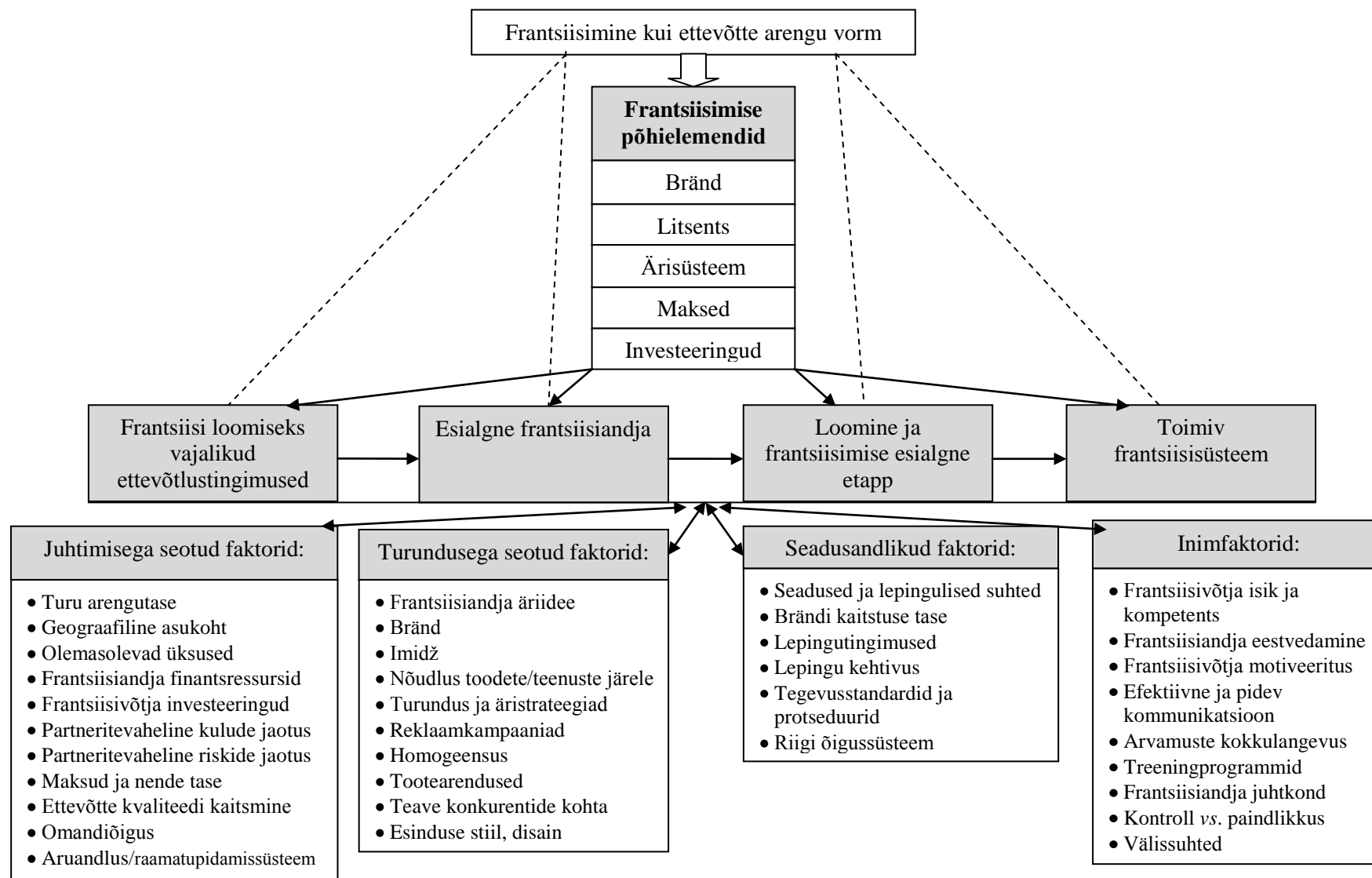
Probleemid tekivad enamasti siis, kui frantsiisiandja kehtestab frantsiisivõtjale tingimused, mis ei lase turul konkurentsivõimelisena püsida, seda enam, kui puudub kasu frantsiisiandja mainest. Tänu pöördumatutele kuludele ja lepingulistele suhetele ei õnnestu sellisel juhul frantsiisivõtjal end frantsiisiandja eest kaitsta. (Kirkconnell 2006: 413) Praeguste frantsiisisuhete regulatsioon käib USA-s peamiselt läbi tavaliste õiguskaitstes kehtestatud lepingutingimuste ja lepingu osapoolte vahel vaikimisi kehtestatud heas usus ning õiglase käitumise põhimõtete alusel (Emerson 2010: 244). Euroopa Liidus taunitakse frantsiisilepinguid, mis lasevad frantsiisiandjal kehtestada frantsiisivõtja suhtes konkurentsi piiravaid tingimusi, va juhul, kui need piirangud on vajalikud oma hea tahte kaitsmiseks (Kirkconnell 2006: 414). Uurimised on näidanud, et lepingulised õigusnormid ja intellektuaalse omandi kaitse seadusandlus Balti riikides harmoniseerub Euroopa Liidu seadustega (*Franchise Opportunities...* 2004: 10). Ameerika frantsiisimise seadus on valdavalt tavaõigus (Emerson 2010: 255). USA kipub eirama turu võimu ning püüab selle asemel juhendada konkreetsetest näpunäidetest ning lepingulistest õiguskaitsevahenditest (Kirkconnell 2006: 414).

Probleemküsimused võivad hõlmata ka lepingujärgseid tingimusi, mis puudutavad alustustasusid, autoritasusid, makse, regionaalse arengu kohustusi või territooriumi ainuõigust (Zaid 2010, viidatud Grewal *et al.* 2011: 538 vahendusel). Empiirilised uuringud näitavad, et isegi kogemustega ja ärimaailmas toimuvaga kursis olevad inimesed ei suuda tavaliselt aru saada olulistest nüanssidest ning teistmoodi sõnastatud lepingu klauslitest, mis puudutavad territoriaalset hõlvamist (*encroachment*) (deTurck 1995, viidatud Emerson 2010: 220 vahendusel). Lisaks võidakse kehtestada n-ö territoriaalne vangistuspoliitika, mis piirab, kuhu frantsiisivõtja võib esinduse rajada ja reklaami tegemist läbi teiste kanalite (nt läbi internetimüügi) (Emerson 2010: 205). Ka Gimson (2005: 61) tõdeb, et kuigi frantsiisiandjad nõuavad frantsiisivõtjatelt uutesse tehnoloogiatesse investeerimist, uute ärinimede, logode või disaini adapteerimist, uute toodete ja teenuste tutvustamist, töötavad nad ise vanade frantsiisilepingute alusel, milles ei kajastata kaasaegseid arenguid, nt reklaam või otsemüük interneti teel. Järgnevalt käsitletaksegi frantsiisisüsteemi arengut mõjutavaid faktoreid.

Kavaliauksè ja Vaiginienè **frantsiisisüsteemi arengu mudeli teoreetiline käsitlus** sarnaneb paljus Floyd'i ja Fenwicki omale. Kuid enam ei ole vaatluse all ainuüksi

frantsiis, vaid terve frantsiisisüsteemi ehk frantsiisiandja ja tema frantsiisivõtjate areng ning seda mõjutavad faktorid. Nende mudelis on esimeseks etapiks frantsiisi ärisüsteemi sünd, mille eelduseks on teatud keskkonnatingimused. Oluline on siinkohal bränd, kaitsitud oskusteabega ärisüsteem, ainulaadne praktika, kirja pandavad juhtimismeetodid, riskijuhtimine ja õiglane õigussüsteem. Teiseks etapiks on frantsiisiandja initsiatiiv, mille puhul on olulise tähtsusega inimfaktorid. Rõhutatakse pikaajalise vabatahtliku suhte ja suhtlemise olulisust – sellest sõltub ka frantsiisilepingu sisu. Frantsiisiandja initsiatiivile järgneb frantsiisi sünd ja algetapi elementide areng. Selles faasis on õige tähtsam õigesti koostatud frantsiisileping – sellest sõltuvad edasised arengud ja kasumimarginaalid. Viimaseks etapiks on toimiv frantsiisisüsteem. Siinkohal ei lasu frantsiisisüsteemi tugevus mitte ainult selle kvaliteedis, vaid võimes tagada homogeenseid tooteid ja teenuseid kogu süsteemis. Selleks rakendatakse kontrolli. (Kavaliuksé, Vaiginiené 2011: 325-327) Peale põgusat frantsiisisüsteemi arenguetappidel peatumist jõuavad autorid üldistuseni, et kõiki neid faase mõjutavad faktorid võib jagada neljaks (Sealsamas 2011: 328-239, vt. ka joonis 3 lk 32):

1. **Juhtimisega seotud faktorid** – mõjutavad mõlemat frantsiisisüsteemi osapoolt. Juhtimisega seotud faktorid mõjutavad frantsiisiandja hinnangut turule ning otsust laieneda frantsiisi abil. Seda otsust mõjutavad ka turu iseärasused – olemasolevad esindused annavad ülevaate, kas frantsiisi on mõtet kasutada või mitte. See nõuab omakorda mõlema osapoole finantsolukorra hindamist ja riskide jaotamist. Frantsiisiandja peab andma hinnangu ka oma finants- ja kvaliteedikontrolli süsteemidele.
2. **Turundusega seotud faktorid** – siia kuuluvad äriidee, bränd ja selle kuvand, sest need määravad ettevõtte atraktiivsuse frantsiisivõtja jaoks. Frantsiisiandja ei saa arendada frantsiisisüsteemi ilma äri- ja turundusplaanita või ilma nõudluseta toodete ja teenuste järele, sest kõik need faktorid määravad ettevõtte atraktiivsuse ja potentsiaalse edu. Ühtne disain ja reklaam võimaldavad frantsiisiandjal luua erinevaid müügiesindusi samadel põhimõtetel kogu frantsiisisüsteemi sees.
3. **Seadusandlusega seotud faktorid** – oluliseima tähtsusega on frantsiisiandja jaoks brändi kaitsmine. Mõlemale osapoolele tuleb luua soodne õiguslik keskkond, sest see määrab koostöö tingimused ja tagab sujuvuse. Väga tähtis on ettevõtlusstandardite ja protseduuride väljatöötamine homogeensuse tagamiseks.



Joonis 3. Frantsiisisüsteemi arengu mudeli teoreetiline käsitus (Kavaliauksė, Vaiginienė 2011: 329)

4. **Inimfaktorid** – mõlemad osapooled on mõjutatud inimfaktoritest, mis tulenevad pidevast suhtlemisest, kontrolli rakendamisest või ühistest huvidest. Siia alla käivad frantsiisivõtja valimise standardid, isiksus ja motivatsioon, mis määravad frantsiisiandja poolt tehtava otsuse ning omavahelise suhtlemise alused. Ilma eestvedamise, hea meeskonna juhtimise ja tugevate koolitusprogrammidega ei oleks frantsiisivõtja valmis juhtima konkreetset frantsiisiäri. Efektive toimimise juures osutuvad vajalikuks head välissuhted varustajate, valitsus- ja finantsinstitutsioonidega.

Frantsiisisüsteemi arengu erinevates etappides mängivad rolli erinevad faktorid või nende mõju on teistsugune. Süstematiseeritud faktorite alusel on saadud frantsiisisüsteemi arengu teoreetiline mudel (vt. joonis 3 lk 32). Mudelis on kuus frantsiisi kui ettevõtluse arendamise vormi mõjutavat põhivaldkonda: frantsiisi elemendid, frantsiisi arengu ja toimimise protsess, juhtimine, turundus, seadusandlikud ja inimfaktorid. Frantsiisi põhielemendid on kõige olulisema mõjuga, teised on pigem täiendavad. Selleks, et frantsiisisüsteem saaks üldse tekkida, on vajalik stabiilse ettevõtluskeskkonna olemasolu. Sellele peab järgnema potentsiaalse frantsiisiandja soov laiendada oma ettevõtlust frantsiisiks. Seejärel saab alles rääkida toimivast frantsiisisüsteemist. (Kavaliuksè, Vaiginienè 2011: 328) Toodud mudelit eelistab töö autor Floyd ja Fenwicki mudelile just seetõttu, et esitatud on suuremad konkreetset faktorite grupid, mis mõjuvad nii frantsiisiandjale kui –võtjale ning nende vahelist koostööd. Lisaks on mudel kaasaegsem – ka tänapäevased uurimissuunad on keskendunud just vastastikule suhtele, mitte enam üksikutele detailidele.

Selles alapeatükis käsitleti ettevõtte kujunemist frantsiisiettevõtteks. Natukene lähemalt tutvuti frantsiisilepingutega, kummagi osapoolle kohustustega Eesti õigusruumis ning vaadeldi, millised on CFA abimeetmed frantsiisivõtjatele nende õiguste teadvustamisel. Uuriti Kavaliuksè ja Vaiginienè frantsiisisüsteemi arengu teoreetilist käsitlust, milles näidati, et mõlema süsteemi osapoolte arengut mõjutavad kindlad ettevõtlusfaktorid ning eeltingimused, mis määravad kogu frantsiisisüsteemist saadava kasu ja eristavad seda ettevõtlusvormi teiste seast. Selle mudeli juhtimise, turunduse, seadusandlikud ja inimfaktorid on aluseks ka magistritöö edasiste alapeatükkide kirjutamisel ning töö eesmärgini jõudmisel.

2. UPS-i JA EKLT OÜ VAHELINE KOOSTÖÖ NING FRANTSIIISIVÕTJA ARENGUT TAGAVAD TEGURID

2.1. EKLT OÜ ja UPS-i emafirma vaheline frantsiisileping

Selles alapeatükis käsitletakse UPS-i tegevusvaldkonda, rahvusvahelist laienemist ning ülemaailmset korporatsiooni ja frantsiisivõtjate andmetel põhinevat statistikat. Täpsemalt uuritakse EKLT OÜ poolset UPS-i Eestisse toomist, ettevõtte rajamist ning frantsiisilepingu sisu. Töö autoril ei ole kahjuks võimalik avada lepingu kõiki aspekte, kuid on saadud luba peatuda neil üldistelt. Siiski on mõned lepingupunktid üsna detailselt avaldatud. Viidi läbi ka intervjuu EKLT OÜ juhi Marina Nikitinaga, kes on juhtinud ettevõtet selle algusaegadest alates. EKLT OÜ kui frantsiisivõtja loomist ja tegevust on kõrvutatud alapeatükkides 1.1. ja 1.2. käsitletud teooriaga. Lisaks EKLT OÜ loomisele, sisse seadmisele ja igapäeva töö korraldamisele uuriti Nikitina käest ka temapoolset frantsiisi tajumist, saadavaid kasusid, kaasnevaid piiranguid.

Järgnevalt kirjeldatakse magistritöö metoodikat. Käesolev magistritöö tugineb alapeatükis 1.3. käsitletud süsteemsele Kavaliauksè ja Vaiginienè frantsiisisüsteemi arengu mudelile. Mudeli puhul jäetakse kõrvale frantsiisimise põhielemendid ning erinevad etapid, kogu tähelepanu on koondatud juhtimise ja turundusega seotud, seadusandlikele ning inimfaktoritele. Kvalitatiivsetest uurimismeetoditest kasutati struktureeritud süvaintervjuud. Intervjuu viidi läbi EKLT OÜ juhi Marina Nikitinaga ja arengujuhi Sirje Sakiga. Mõlemad intervjuud kestsid umbes 45 minutit, intervjuu plaanid on toodud lisades 3 ja 4 (vastavalt lk 74 ja 76). Kvalitatiivsed meetodid võimaldavad analüüsida saadud vastuseid detailselt tänu otsestele tsitaatidele ning olukordade ja sündmuste täpsele kirjeldusele. EKLT OÜ arengule hinnangu andmisel tuginetakse neljale suuremale faktorite gruppidele, UPS-i kaubamärgi tunnetamisele ning frantsiisilepingule. Adekvaatsema tulemuse saamiseks kõrvutatakse EKLT OÜ tegevust

teatud küsimustes, eriti just turundusega seotud faktorite osas, teiste kiirkullerteenust pakkuvate ettevõtetega – selle abil on võimalik analüüsida töövõtja konkurentsipositsiooni kohalikul turul ning arengut. Andmed konkurentide kohta pärinevad Konkurentsiameti poolt koostatud postside aruandest ning magistritöö autori 5,5-aastase töökogemuse käigus kogutud andmetest.

28. augustil 1907. aastal asutati Seattle'is, Washingtonis, *United Parcel Service* (UPS), millest on tänapäevaks välja kasvanud maailma suurim pakide kättetoimetamisfirma ning tarneketilahenduste ülemaailmne turuliider. UPS pakub laialdasi võimalusi kaupade, informatsiooni ja rahavoogude liikumise sünkroniseerimiseks. UPS teenindab üle 200 riigi ja piirkonna üle kogu maailma ning pakub selle ala kõige laiemat ajaliselt määratud ja plaanipäraste saatmisteenusete valikut, mida toetavad tööd lihtsustavad tehnoloogilised lahendused. 1975. a sai UPS-ist esimene paki toimetamise firma, mis teenindas kõiki 48 osariiki USA-s, lisaks Kanadat. 1985 aastal sisenes UPS uude ajastusse rahvusvahelise pakide ja dokumentide lennukiga toimetamise teenusega, ühendades USA-d kuue Euroopa riigiga. 1980-ndad aastad nägid UPS-i sisenemas rahvusvahelisele kättetoimetamise turule – firma alustas tegevust mitmetes riikides ja territooriumitel Ameerikas, Ida- ja Lääne- Euroopas, Lähis-Idas, Aafrikas ja Vaikse ookeani rannikul. (UPS *History* 2011)

UPS-i koduleheküljel avaldatud andmete alusel oli 2011. aasta grupi müügitulu 53,1 miljardit USA dollarit (pakid ja dokumentsaadetised \$ 44 miljardit; varustusahel ja -veod \$ 9,1 miljardit). Sellise tulemuse saavutamisele aitasid kaasa UPS-i 398 300 töötajat, kelle vahendusel toimetati 2011. aastal 4 miljardit pakki ja dokumentsaadetist üle maailma (15,8 miljonit saadetist päevas). Iga päev tehakse *online* jälgimissüsteemi abil keskmiselt 26,2 miljonit päringut, et saada teada, kui kaugel saadeti parasjagu on. Igapäevaselt kasutatakse 8,8 miljonile kliendile saadetiste toimetamiseks 94 946 pakiautot, kaubikut, laadurit ja mootorratast. UPS kuulub kümne maailma suurima õhuliini hulka tänu 223 reaktiivlennukile ja 300 tšarterlennukile. Päevaste lendude arv USA-s on 945 (teenindatavaid lennujaamu on 382) ja rahvusvahelisi lende on 882 (teenindatavaid lennujaamu on 323). Jaemüügi kohti on 58 702: The UPS Store[®] (4 676), Mail Boxes Etc.[®] (26), UPS kliendikeskusi (1 000), volitatud edasimüüjaid (13 000) ja UPS Drop Box-e (40 000). (UPS *Worldwide...*)

1992. aastal loodi 4 klientide teenindajaga ettevõtte EKLT OÜ, mis on UPS kullerteenuste volitatud esindaja Eestis. Praegusel hetkel on ettevõttes üle 70 töötaja ning Tallinnas, Tartus, Ida-Virumaal, Lääne-Virumaal ja Pärnus asuvate esinduste abil teenindatakse kogu Eesti mandrila, lisaks veel Saaremaad. Ametülesannete täitmiseks on teinud peamised ettekirjutused ja protseduurireeglid üle saja-aastase teeninduskogemusega UPS, kasutades selleks läänelikku lähenemisviisi. Naisjuhiga ettevõtte EKLT OÜ peamised tegevusalad on transpordi-, ekspedeerimis-, deklareerimis- ja lühiajalise ladustamise teenused. On olemas ka erinevad lisateenuseid, mille arv suureneb ja täieneb koos ettevõtte arenemisega: maaklerteenus, rahavooteenus, tagastusteenus jne. UPS-i tarneahela lahendusi pakub Eestis Balti Logistika AS.

Enne kui UPS-i frantsiis praeguse juhi kätte sai, esindas UPS-i Eestis teine ettevõtte, milles Nikitina töötas. Nikitina kuulis võimalusest saada frantsiis enda valdusesse siis, kui UPS Euroopa peakontori esindaja ei olnud rahul toonase alltöövõtjaga – kvaliteet ja ettevõtte kasv ei rahuldanud UPS-i ning otsustati vahetada koostööpartnerit. Juba toona oli lepingusse kirjutatud, et frantsiisisaaja peab kinni pidama üksnes seatud teenuse kvaliteedi nõuetest ning kaubamärgi kasutamise korrast. Muus osas olid jäetud vabad käed. Otseseid nõudmisi frantsiisi saamiseks ettevõtluskogemuse või investeeringu näol ei olnud vaja – liikusid väga üksikud pakid. Toona oli tegu pigem impordipunktiga, st et mujalt Eestisse saadetud pakid pidid saama siinsetele klientidele kätte toimetatud. Esialgsed investeeringud olid võrreldes praeguse alustava ettevõtte omadega väga väikesed, umbes 10 000 EEK. Ettevõtte rajati koos kolme eraisikust Läti partneritega, kulud kanti ühiselt. Selle raha eest osteti üks pakkide toimetamist võimaldav auto ja arvuti. Frantsiisiandja investeeringuid ei rahastanud. Otsene frantsiisialustustasu puudus. (Nikitina 2012)

Antud frantsiisi saamise teooria ja praktika ei lähe siinkohal kokku. Kuigi Eestisse loodi õiguslikus mõttes täiesti uus iseseisev esindus, mis kasutas frantsiisiandja kaubamärki, müüs viimase teenuseid, ei kasutatud täies mahus frantsiisiandja äriformaati ja juhtimissüsteeme. Viimast kahte pidas frantsiisi oluliseks tunnuseks alapeatükis 1.1. mitu autorit, sh nt Mendelsohn (1985: 1-2), Luhn (1994: xi). EKLT OÜ näol ei olnud otseselt tegu hoolikalt välja valitud frantsiisivõtjaga, kes pidi frantsiisiandjale tasuma

nime, idee, salajaste tööprotsesside kasutuselevõtmise eest peale lepingu sõlmimist alustustasu. Äriformaadi frantsiisimise eest makstava tasu olulisust rõhutas Sternquist (2007: 138), aga ka Mendelsohn (1985: 1-2). Nikitina sõnadest nähtub, et esinduse avamise protsessis oli frantsiisiandja jätnud EKLT OÜ-le üsna vabad käed. UPS ei seadnud tingimusi esialgsetele investeringutele, ei rakendatud ka piiratud ostuvabadust. Samamoodi võib kõrvale jätta vajaliku eduka eelneva ärilise kogemuse olemasolu. UPS-i poolt mittenõutud tingimused olid toodud alapeatükis 1.2. frantsiisimise puuduste all – see asetas EKLT OÜ võrreldes teiste alustavate frantsiisimist kasutavate ettevõtetega mõnevõrra soodsamasse seisu.

Enne, kui jõuti uue esinduse avamiseni, tehti ettevalmistustöid umbes kaks kuud. Samaaegselt toimis ka teine ettevõte, millega rahul ei oldud. Seati sisse kontor, arvuti, viidi end kurssi vajaliku dokumentatsiooni ja protseduuridega. Ettekirjutusi sisustamise, kasutatavate seadmete, masinapargi jm osas ei tehtud – see kõik oli EKLT OÜ otsustada, milliseid vahendeid ja seadmeid kasutatakse igapäeva töö korraldamisel. Ainuke oluline aspekt siinjuures oli kaubamärgi kasutamine. Tehti ettekirjutused vormiriietusel logo kasutamise (disain, värvid jm) kohta, määrati, kuidas peab olema auto värvitud, samamoodi logo kasutamine. Protseduurijuhised otseselt puudusid, olid paika pandud transpordikanalid, mille vahendusel pakke saata ja saada ning lennuajad. Lisaks varustas UPS hinnakirjaga ning sissepääsuga UPS-i rahvusvahelistesse süsteemidesse. Võimaldati ka piiratud hulgal pakkematerjale. Standardiseeritud finants- ja laoseisukontrollisüsteemid puudusid, kuid väga täpselt oli paika pandud aruandluse kajastamise ja saatmise kord. Kui kõik oli valmis ja Euroopa peakontor kiitis ettevalmistustööd heaks, toimus ümberlülitus ja uue esinduse avamine ühe päevaga. EKLT OÜ võeti jälgimise alla – UPS-i Euroopa peakontori esindaja käis vähemalt kord kvartalis kontrollimas töö kulgu. Seejärel kirjutati üles kitsaskohad ning arutati lahendusvõimaluste leidmist. Peale seda viisime sisse korrektuurid.

Marina Nikitina, EKLT OÜ juhataja

Vahetult enne frantsiisi saamist anti EKLT OÜ-le tutvumiseks nn. lepingueelne informatsioon, milles tutvustati UPS-i ettevõtet, tema kogemust, intellektuaalse varaga seotud õigusi ja kohustusi, vajalikku oskusteavet, transpordisektorit ja turutingimusi, antavat frantsiisimeetodit ja sellega seotud toiminguid, olemasoleva frantsiisisüsteemi struktuuri ja ulatust ning lepingutingimusi. Esialgsesse kohtumisse kaasati ka jurist, kes valdas piisaval tasemel inglise keelt, et lepingupunktidest ja nende detailsest sisust aru saada. Rääkides lähemalt EKLT OÜ ja Ameerikas asuva UPS-i peakontori vahel sõlmitud lepingust, siis see on sõlmitud üheks aastaks. Arvestades tavalisi frantsiisilepingu pikkust, mis Luhni (1994: 25) hinnangul on aastaid pikad, on EKLT OÜ leping erakordne. Lepingut pikendatakse igal aasta uuesti – Blair ja Lafontaine (2005: 3-4) ning Preble ja Hoffman (2006: 34) kinnitavad, et lepinguperioodi määramises ei ole midagi erakordset. Lisaks pikendamisele, seda ka uuendatakse aegajalt. Nikitina (2012) sõnul tulenevad põhilised uuendused USA muutunud frantsiisialasest seadusandlusest – sõnastatakse lauseid ümber, kustutatakse või lisatakse punkte. Lepingu ulatus, kohustused, mis puudutavad koostööd, informatsiooni käsitlemist, konfidentsiaalsust, kaubamärgi kasutamist, teenuse kvaliteeti ning aruandluse vorm toimetamiste ja info edastamiste osas on väga rangelt paika pandud.

Lepingu kehtivuse territoorium on ainult Eesti. Kusagil mujal UPSi kaubamärgiga mitte ühtegi tegevust teha ei tohi. Konkreetset territooriumil tegutsemisõiguse määramine on frantsiisilepingute puhul tavaline (Blair, Lafontaine 2005: 3-4, Preble, Hoffman 2006: 34). Siiski saab EKLT OÜ luua UPS kullerteenuste edasimüügi esinduse Eesti piires vastavalt vajadusele. Samamoodi võib kasutada allhankeid, kui see peaks vajalikuks osutuma. Oluline on siinjuures jälgida, et kvaliteet ei kannataks ning UPS-i maine ei kahjustuks. Lepingupunktide läbirääkimisruumi on väga vähe, kuid siiski. Kuna kogu kaup peab olema kindlustatud, siis on kindlustust puudutavad teemad, nt kindlustuse suurus, läbiräägitav. Mingil määral käivad siia alla ka pakkematerjalid ja vormiriietus – kuigi on kirjas, et EKLT OÜ tasub vormiriietuse ja pakkematerjalide eest, on need vahel emaettevõtte poolt kompenseeritud. Lepingupunktide läbirääkimised võivad aega võtta isegi aasta või rohkem. *„Mina suhtlen Euroopa kontoriga telefoni, meili või kohtumiste teel. Viime sisse muudatused, mille nemad edastavad USA-sse. Selle bürokraatia käigus juhtub, et kokkulepitud versioonid võivad kaotsi minna, mõnikord lihtsalt unustatakse. Sisulised küsimused saavad fikseeritud päeva paari jooksul, aga aega võtab*

konkreetselt USA-s kooskõlastamine ja allkirjastamine,” lisab Nikitina. Juristi abi vajati alguses – praegu on muudatused nii minimaalsed ja enam mitte niivõrd sisulised, et Nikitina saab nendest ise aru.

Põhilised suuremad lepingupunktid puudutavad intellektuaalse omandi kasutamiseõigust, oskusteabe võimaldamist ja kasutamist kogu lepinguperioodi vältel, frantsiisandjapoolset juhendamist, väljaõpet. Väljaõpet tähtsustavad töös käsitletud autoritest Luhn (1994: xi), Oswald (2010: 156). Väga detailselt on kirjeldatud kaubamärgi kasutamise kord ning informatsiooni liikumise korraldamine. Vastastikku tuleb aru anda olulisematest turgu puudutavatest küsimustest, frantsiisivõrgustiku majandustulemustest, müügitingimustest, reklaamkampaaniatest. Samuti on detailselt kirjeldatud kogu kvaliteedisüsteemi nõudmised. Teenuse kvaliteedi tagamine on üsna automaatne protsess. Esmalt on teenuse sisu lahti kirjutatud UPS-i teenusjuhendis. Lisaks on olemas lennu- ja sõiduplaanid koos väljumiste ja transiitaegadega. Süsteemid on riikide ja indeksite põhised. Vastavalt riigile, sealsele postiindeksile ja valitud teenusele on välja arvutatud kauba teelolemise aeg, suuremad linnad on kaetud fikseeritud kättetoimetamise aja garantiiga. Paki väljumisel keskusest hakatakse seda kogu teekonna vältel jälgima – koheselt määratakse ka kohalejõudmise kuupäev. Kui plaanid ja tegelikkus erinevad, siis info ebakõlade kohta genereeritakse automaatselt ülemaailmsetes UPS-i süsteemides ning koostatakse kvaliteediraportid. UPS teatab üks kord kuus regiooniti nende riikide nimed, kelle tulemused kvaliteedi osas olid parimad.

Kuigi frantsiisi alustamistasu puudus, tuleb EKLT OÜ-l tasuda UPS-ile vahendustasu. Viimane muutub üsna tihti. Kunagi maksti UPS-ile vahendustasusid kindla protsendi alusel kogu ekspordi suunal liikuvate pakkide käibe pealt ja kindel summa ühe impordipaki toimetamise eest. Alates 1. märtsist 2012 hakkab EKLT OÜ-le jääma 65% kogu Eestis tasutud ekspordi transpordisummadest, va lisatasud ja käibemaks. Impordipakkide toimetamise eest hakatakse maksma 6 eurot paki kohta. Paljusid asju aga ei kompenseerita üldse. Sellised on kõikvõimalikud lisateenuste valikud, kuigi nende eest klientidelt raha kasseeritakse. Muudatused toimuvad praegu umbes kahe aasta tagant. Lisaks kajastatakse lepingus tehnoloogilised uuendused, nt skannerite vahetamine. Fikseeritakse ka muutunud kaubaliinid, st lennukite ja autode väljumised ning saabumised. (Nikitina 2012)

Lepinguga on ära määratud ka tekkinud lahkkelide lahendamine. Erinevaid osapooltevahelisi vaidlusi tuleb igal frantsiisi saanud ettevõttel lahendada oma riigi geograafilise piirkonna ülemusega. EKLT OÜ lahendab tekkinud probleeme ja jooksvaid küsimusi Belgias asuva Euroopa peakontoriga. Küsimusi lahendatakse nii telefoni kui meili teel, äärmisel vajadusel kohtutakse. Õigusruumiks on USA. Kui nendega üksmeelele ei jõuta, ei aita ka USA emafirma poole pöördumine. Eesti õigussüsteem EKLT OÜ-d ei kaitse – ülimuslikuks on frantsiisilepingu sisu. Leping loetakse lõppenuks peale kehtivusperioodi (üks aasta) lõppu, kaubamärgi vale kasutust või teenuse kvaliteedile mittevastavust. Lõpetamisest teatatakse üks päev ette, kõik suhted lõpetatakse. Lepinguga on täpselt määratletud UPS-i poolt EKLT OÜ-le üleantud tehnoloogiate ja seadmete tagastamine, tegevuse lõpetamine ning ärisaladuste hoidmise kohustus. (Nikitina 2012)

Tabel 3. UPS-i frantsiisi erinevus traditsioonilisest frantsiisist

Frantsiisi iseloomustavad:	Kaasnes UPS-i frantsiisiga:
Alustustasu maksmine	Ei
Aruandlussüsteemid	Jah
Eelneva ärikogemuse nõue	Ei
Finants- ja lao kontrollsüsteemid	Ei
Investeermisvajadus	Ei
Juhtimissüsteemi kasutamine	Jah/Ei
Kaubamärk	Jah
Kommunikatsioon	Jah
Kontrolli teostamine	Jah
Koostöö	Jah
Leping	Jah
Lepinguperioodi määratlus	Jah
Läbirääkimiste pidamine	Jah/Ei
Ostuvabaduse piiramine	Ei
Protseduurijuhised	Ei
Riskide hajutamine	Jah
Standardid, kvaliteet	Jah
Strateegiad/ plaanid	Jah
Teenused	Jah
Tegutsemisterritooriumi määratlus	Jah
Vahendustasu maksmine	Jah
Väljaõpe	Jah
Äriformaadi kasutamine	Jah/Ei

Allikas: Autori koostatud.

EKLT OÜ frantsiisi näol on tegu tavalise multinatsionaalse levikuga ettevõtte äriformaadi frantsiisiga. Frantsiis vastab kõigi oma tunnuste poolest üldistele nõudmistele. Lepinguga on fikseeritud mõlema osapoole õigused, kohustused, vastutus, kaubamärgi kasutamise kord ning kvaliteedikontrolli ja aruandluse korraldamine. Lisaks kaubamärgile ja teenusekontseptsioonile kasutab EKLT OÜ tänaseks päevaks üldistes joontes ka UPS-i äriformaati. Oma igapäeva töö korraldamisel lähtub EKLT OÜ UPS-i turundusstrateegiast ja –plaanidest, tegevusjuhistest, standarditest, kvaliteedikontrollist ning pidevast kahe-suunalisest kommunikatsioonist. Sellist töökorraldust tähtsustas oma töödes ka Dangler (1994: 51). Samuti maksab EKLT OÜ UPS-ile vahendustasu.

Peatudes nendel nüanssidel, miks üldse UPS oma frantsiisi Eestisse tõi, siis töö autor on arvamisel, et see oli kombinatsioon agenditeooriast ja mitmuse sümbioosist, kuid kõige enam mängis ilmselt rolli Sternquisti (2007: 139) poolt pakutud riskijuhtimine. Ülemaailmse laienemise puhul kasutab UPS sagedasti seda taktikat, et sisenedes uuele turule, luuakse seal kõigepealt impordipunkt, et mujalt maailmast saabunud pakid saaks toimetatud. Algselt pakutakse vähe teenuseid, eelistatakse frantsiisi. Kui kaubamahud suurenevad ja impordiklientidel tekib vajadus välja saata, pakutakse kasutada üks ekspordilahendus, milleks on reeglina UPS Express Saver teenus. Turu arenedes ja kliendibaasi kasvades teenused ning lisateenused täienevad. Kui riigi tulemused vastavad korporatsiooni plaanidele, võib olla UPS mingil ajamomendil huvitatud frantsiisi tagasiostmisest ja esinduse ülevõtmisest. Selliseid riike kutsutakse korporatsioonisiselt „pruunideks.“ Kindlasti välistaks autor UPS-i ressursside nappuse. Frantsiisimise ajendeid käsitleti täpsemalt alapeatükis 1.2.

EKLT OÜ juht tajub, et UPS-i ülemaailmselt tuntud kaubamärk aitab Eesti tingimustes äri teha. Igal ettevõttel on olemas omad vajadused, mille täitmist logistikaettevõttelt eeldatakse. Nikitina usub, et UPS-i teenused on mitmekülgsed ja ka kõige pretensioonikama kliendi vajadusi täitvad, kuid seab kahtluse alla teenuse eest makstava hinna. Siiski peetakse praegust turuolukorda lihtsamaks kui 1994. aastal, sest kaubamärk on tuntum. Toona teati vähe sellisest transpordivõimalusest ja tegevusalast. Frantsiisisuhet peab Nikitina mõlemale poolele kasulikuks: *„Ühest küljest oleme iseseisvad, mis annab võimaluse kohapeal kasutada seda raha, mida siin teenitakse. Samas kaasneb ka negatiivsem pool – UPS võib oma äranägemise järgi vähendada*

EKLT OÜ vahendustasu protsenti. Ma saan aru, et see ei ole üldse nende mure, kas meil raha jätkub. Kui me aga oleksime tütarettevõtte, siis pannakse aastaks eelarve paika ning siis ei oleks see enam meie probleem, vaid UPS-i oma, kuidas ja millele raha jätkub. Meie teeme oma parima, et siin areneda ja ma arvan, et tänu sellele on emafirmal vähem probleeme, sest meie võtame need enda peale“.

Samas tajub Nikitina otseselt lepingust tulenevaid piiranguid äritegevusele. Kõige enam puudutab see igasugust kooskõlastamist, millega kaasneb tõlkimine inglise keelde, saatmine, vastuse ootamine jne. Sellega võib aega minna mitu kuud. Ja siis võib olla juba hilja mingit reklaamkampaaniat teha. Teisest küljest vähendab see aga riikide võimalust omamoodi interpreteerida, mille tulemusena on lihtsam kaubamärgi kindlat disainijoont hoida. Alternatiiviks on ülemaailmsetest reklaamkampaaniate korraldamisest osa võtta, kuid tihtipeale ei kohandu need Eesti keskkonda isegi ümbertõlgitult ja jätab kohmaka mulje. Seetõttu on Eestis tihti reklaamkampaaniatest loobutud. On ka klientidele suunatud ülemaailmsed programmid, nt teatud arvu saadetiste saatmisel premeeritakse ettevõtet UPS logo kandva meenega, kuid paraku arvestatakse ka nende puhul Eestis teenust kasutatavate ettevõtete arvuks USA või Saksamaa turuga võrdne ettevõtete arv. (Nikitina 2012)

Selles alapeatükis käsitleti EKLT OÜ frantsiisi saamist ning sellega kaasnenud frantsiisilepingu sisu. Analüüsi tulemusena võib öelda, et EKLT OÜ ja UPS-i vahel sõlmitud lepingu saamise protsess ei olnud eelmises peatükis käsitletud teooriaga kooskõlas. Täitmata olid mitmed teoreetilised eeltingimused: ei makstud alustustasu, puudusid ettekirjutused teenuse osutamiseks vajaliku varustuse või investeeringute osas. See andis EKLT OÜ-le mõnevõrra positiivsema stardipositsiooni. UPS-i ja EKLT OÜ vahel sõlmitud frantsiisilepingu kõige olulisemad punktid puudutavad UPS-i kaubamärgi kasutamise korda ja teenuse kvaliteeti. Kuigi lepingus paindlikkus puudub, on mõned, nt kindlustustasude suurust või vormiriietuse eest tasumist puudutavad punktid läbiräägitavad. Üldiselt peab ettevõtte juht frantsiisi mõlemale osapoolale kasulikuks – UPS pakub klientide vajadustele vastavaid tooteid ning oma ülemaailmset võrgustikku, mille abil on EKLT OÜ-l võimalik kasvada ja areneda, samal ajal kui EKLT OÜ teenib UPS-ile kasumit ning aitab luua kuvandit usaldusväärsest brändist.

2.2. Frantsiisilepingu mõju hindamine ettevõtte EKLT OÜ arengule

Frantsiisivõtja ja –andja vahel sõlmitud frantsiisilepingu mõju hindamine kummagi osapoole arengule on suur väljakutse. Nagu alapeatükis 1.2. käsitleti, kaasneb frantsiisimisega nii plusse kui miinuseid, mis avalduvad frantsiisi eeliste ja puudustena. Need omakorda avaldavad mõju ettevõtte arengule. Selles alapeatükis analüüsitakse Kavaliauksè ja Vaiginienè mudelis toodud faktorite alusel EKLT OÜ arengut. Autor valis Leedu uurijate käsitluse, sest Leedu asub koos Eestiga sarnases majandus- ja õiguskeskkonnas, see on kaasaegne ning toodud käsitlus sobib nii frantsiisiandja kui –võtja arengu hindamiseks. Hinnangu andmisel tugineb töö autor joonisel 3 (vt. lk 32) toodud neljale suuremale faktorite gruppidele, UPS-i kaubamärgi tunnetamisele, EKLT OÜ ja UPS-i vahelisele koostöölepingule. Võimaluse korral kõrvutatakse EKLT OÜ tegevust ka peamiste konkurentidega kiirkullerteenuse valdkonnas – selle abil on võimalik analüüsida töövõtja konkurentsipositsiooni kohalikul turul. Lisaks saab konkurentsipositsiooni alusel hinnata frantsiisivõtja arengut.

EKLT OÜ arengule hinnangu andmisele on aluseks Kavaliauksè ja Vaiginienè frantsiisisüsteemi arengu mudeli teoreetiline käsitlus. Esimesena analüüsitakse frantsiisivõtja juhtimisega seotud faktoreid. Siia alla käivad turu üldine arengutase, geograafiline asukoht, esindused, ressursid ja investeeringud, partneritevaheline kulude ja ressursside jaotus, maksuküsimused, kvaliteedi tagamine, omandiõigused ja aruandlusega seotud küsimused. Turundusega seotud faktorite all analüüsitakse UPS-i äriideed, brändi, imidžit, nõudlust teenuste järele, turundus- ja äristrateegiaid, reklaamkampaniat, tootearendusi, esinduste disaini, konkurente ning homogeensust puudutavaid küsimusi frantsiisivõtjast lähtudes. Seadusandlike faktorite alla käivad lepingutingimused ja riigi õigussüsteemi puudutavad aspektid, aga ka standardid ja protseduurid. Inimfaktorite all analüüsitakse EKLT OÜ-d, tema kompetentsi ja juhtkonda, motiveeritust, kommunikatsiooni. Eraldi peatutakse eestvedamisel, treeningprogrammidel, kontrolli puudutavatel küsimustel, välissuhetel ja arvamuste kokkulangemist UPS-iga. Nüüd kõigest ükshaaval.

Eesti on riik, mis asub Põhja-Euroopas, täpsemalt Baltikumis, ja milles elab Statistikaameti andmeil 1. aprill 2012 seisuga 1 327 312 elanikku, kes moodustavad kohaliku turu. Konkurentsiameti postside aruande põhjal oli 2010. a lõpu seisuga Eestis registreeritud 35 kullerpostiteenuse osutajat, kellest reaalselt tegutses 22 ettevõtet. 2010. a alusel saadeti 2,36 miljonit siseriiklikku saadetist, imporditi 1,01 miljonit ja eksporditi 0,44 miljonit saadetist, mis tegi kogu kullerteenuste mahuks 3,82 miljonit saadetist. Rahvusvahelise teenuse osutamisel olid 2010. aastal turuliidrid teenuste mahu suuruse järgkorras DPD Eesti AS (edaspidi DPD), Itella Logistics OÜ, DHL Estonia AS (edaspidi DHL), EKLT OÜ ja TNT Express Worldwide Eesti AS (edaspidi TNT) kogumahuga 93% turust. Siseriikliku kullerpostiteenuse osakaal 2010. aastal oli 62% ja rahvusvahelise teenuse osakaal 38%. (Konkurentsiameti aruanne)

EKLT OÜ arengujuht Sirje Sakk (2012) kommenteerib olukorda turul järgmiselt: „*Meie tegevusala arvestades on DHL antud hetkel turu liider. TNT kasvatab oma turuosa ja teeb selleks maksimaalseid pingutusi. Põhimõtteliselt see ka õnnestub, kuid meie kliendid lähevad valdavalt üle DHLi. DHLi edu seisneb tema hinnapoliitikas, IT-lahendustes, kliendiprogrammides. Üha tõsisemat konkurentsi väikepakkide osas pakub DPD mitte küll nii kiire tarne, aga just tänu oma odavamale hinnale.*“ Kohaliku turu arengutasemest sõltub ettevõtete areng väga palju. Selle juures on oluline, et oleks piisaval hulgal kliente nii eraisikute kui ettevõtete näol, kes kullerteenuseid vajaksid. EKLT OÜ teeb praegu ainukesena Eestis tööd korraga kahes esinduses, mis asuvad Tallinnas ja Tartus. Põhikonkurendid DHL ja TNT omavad esindusi üksnes Tallinnas. Maakondades täidavad EKLT OÜ esindusfunktsiooni kullerid.

EKLT OÜ juht Nikitina peab hetkelist turu olukorda heaks: „*Kohalikul turul on tasakaal – on piisavalt konkurente, keegi pole monopoli staatuses. Ka maksusüsteem on kõigile ühtne.*“ Kuigi frantsiisiandja finantsressurssidest töö autoril täpsem ülevaade puudub, kinnitab Nikitina, et Eestis asuvat ettevõtet ei ole siiani puudutanud frantsiisiandja otsene majanduslik olukord. Kõik on siiani küll hästi olnud, kuid Nikitina on mures, et UPS-i raskuste tekkimisel võib päevakorra kerkida oht, et vahendustasu protsenti tõstetakse või pakkide toimetamistasusid vähendatakse. Praegusel momendil on väga palju ebaselgust ka selles osas, et UPS ostis 5,2 miljardi euro eest TNT

Expressi. Selles osas toimuvad muutused on Eestis veel olemata ning lepinguperioodi pikkus üks aasta võib edasiste arengute juures väga olulist rolli mängida.

Juhtimisega seotud faktorite alla kuuluvad ka frantsiisivõtja investeeringud. Kuna ettevõtte kuulub valdavas enamuses Nikitina kätte, on tal õigus langetada investeerimisega seotud otsuseid oma äranägemise järgi. Viimase viie aasta jooksul tehtud investeeringutest kõige suuremaks saab pidada kaasaegset büroohoonet, et oleks töötajatel mugav tööd teha. DHL ja TNT ei ole uusi büroo- või kaubakäsitlushooneid rajanud, nende esinduste sisustus ja disain on pigem tagasihoidlikud. Hoonesse on koondunud nii kontoritöötajad, toll kui ka kullerid. Lisaks asuvad tööruumid nüüd paremas asukohas, lennujaama lähedal. Eelnevalt oli EKLT OÜ kasutada kordades väiksema pinnaga maja kesklinnas. Uues sorteerimiskeskuses on kaubaruumid suuremad, mis põhimõtteliselt võimaldaks erinevate lisateenuste pakkumist. Lisaks vahetatakse iga nelja aasta tagant välja masinapark – sellel aastal (2012) läheb vahetusse umbes 50% kaubaautodest. Viimase viie aasta jooksul tehtud investeeringute ajajärku jääb ka „1C“ IT-platvormile rajatud klientide haldussüsteem, mida jooksvalt täiendatakse. Kõik loetletud kapitalimahutused on olnud üksnes EKLT OÜ otsustada ja kompenseerida. Samamoodi on rakendamise seotud probleemidega. (Nikitina 2012)

Partneritevaheline mõningane kulude ja riskide jaotus toimub. Alapeatükis 2.1. toodi välja, et osad kulutused, mis on seotud nt vormiriietuse või pakkematerjalidega, kannab vahest UPS. Kuid näiteks reklaamieelarvet korporatsiooni poolt ei kaeta. Nikitina (2012) kommenteerib muutusi: *„Varasemalt eraldati n-ö reklaamiagentuuri tasu, mis kattis infokataloogide reklaamikulud. Ka avaldatud hinnakirjade trükkversiooni kulud kattis enamalt UPS. Kohaliku reklaamina saab vaadata vaid meie logosid kandvaid kaubaautosid, kullerite tööd, klienditeenindajate ja müügiesindajate ametialast kompetentsi, abivalmidust. Alatähtsustada ei tasuks klientide positiivset kogemust, mis levib suusõnaliselt. Parim on siiski otsemüük. Kohalikul tasemel ei ole mõtet reklaami teha just kooskõlastamise vajadusest ning kaubamärgi kasutamise piirangutest lähtuvalt.“* Riskide jaotust saab vaadata läbi selle prisma, et UPS-i investeeringud EKLT OÜ tegevuse toimimisse on niivõrd minimaalsed ja ebaolulised ning seisnevad pigem intellektuaalse omandi väärtustes. Kõik suuremad kohustused on enda kanda võtnud frantsiisivõtja – tänu sellele on omandatud kinnisvara, masinapark, tööd antakse

üle 70-le laialdaste teadmistega ja logistikavaldkonna tööturul tugevat konkurentsi pakkuda suutvale personalile. Siiski kannab UPS tootearendustega seotud riske – kui tehnoloogilised uuendused või mõne uue teenuse turuletulek ei peaks pakkuma Eesti klientidele huvi, siis kannab arendustega seotud kulutusi UPS.

Ka ettevõtte kvaliteedisüsteem on hästi välja töötatud. Kuna igapäevaselt liigub UPS-i rahvusvahelise logistikavõrgustiku kaudu pea 16 miljonit saadetist, on väga oluline, et kvaliteet oleks tagatud automaatselt. Täpsemalt peatuti kvaliteedisüsteemi kirjeldamisel alapeatükis 2.1. frantsiisilepingu sisu lahti kirjutamisel. Teenuse kvaliteedi tagamisega kaasnevad ka suured jaotuskulud. Nikitina lisab: „Kuna kvaliteedinõue on, et pakid saaksid samal päeval toimetatud või peale korjatud, siis need kulud on üsna konstantsed. Suuremad linnad katavad kulutused, kuid on kohti, nt Jõgeva, Võru, kuhu tuleb sõita mitmekümneid kuni sadu kilomeetreid vaid ühe paki pärast. Loomulikult, mida rohkem pakke, seda madalamad tulevad jaotuskulud paki kohta. Enim sõltuvad kulud kütuse hinnast, pakkide arvust, aga ka kullerite palgast. Samas on praegune esinduste arv piisav. Eesti on nii väike, et igale poole jõuab päevaga.“ Siiski pole see veel otseselt kasumlikkusele mõjunud. Nikitina sõnul võis kasumlikkusega kindlasti rahul olla kuni 1. märtsini 2012. Alates sellest rakendatakse uusi vahendustasusid, mille esimesi tulemusi võib ilmselt vaadata alles mais-juunis.

EKLT OÜ ei kasuta korporatsiooniga suhtlemisel mitte mingisuguseid otseseid aruandlussüsteeme või raamatupidamise nõudeid. UPS saadab EKLT OÜ-le raporti, milles on kajastatud Eestist väljunud või saabunud pakid, nende kaalud ja mõõdud ning hinnad. Eestis kontrollitakse andmete vastavust. Raport on vahendustasuprotsendi alusel määratava frantsiisi kasutustasu aluseks. Mõnikord on vaidlusküsimusi, kuid reeglina andmed klapivad. Rohkem on UPS huvitatud siinsetele klientidele kehtestatud allahindluste määradest – see tähendab seda, et vajadusel peab UPS oma saadavast 35%-st midagi ära andma. Ehkki reeglina tuleb EKLT OÜ-l kompenseerida klientide pakisaatmise soodsamaid hindu ise, on UPS suuremate klientide, kelle saatmismahd ühes kuus on vähemalt 30 saadetist, allahindluseid nõus kompenseerima. Kogu EKLT OÜ-d puudutav raamatupidamine lähtub ikkagi Eesti seadusandlusest ja raamatupidamistavadeist. (Nikitina 2012)

Turundusega seotud faktoritest mõjutab frantsiisivõtja arengut frantsiisiandja äriidee, bränd ja imidž, mida UPS-i puhul saab pidada kõikides aspektides tugevaks. UPS on katnud oma tegevusega üle 200 riigi ja piirkonna. Sellest saab järeldada ka vajadust teenuse järele. Antud juhul ei anna see UPS-ile otsest konkurentsieelist, sest sellise levikuga on ka DHL ja TNT. Siiski, UPS-i eelis seisneb kiiremates tarneaegades ning pea kõikides kohtades ei sõltuta otseselt riiklikust tollist. Kuigi ülemaailmne UPS-i praktika on laialdaselt heakskiitu leidnud, ei pea EKLT OÜ otseselt UPS-i emaettevõtte poolsest juhtimisstrateegiast juhinduma. Emaettevõtte seab üksnes eesmärgid, saavutamisevahendid on juba Nikitina otsustada: „*Otsustamise puhul kehtib põhimõte – minu otsused peavad toetama UPS-i üldiseid strateegiaid ja plaane. Muus osas on mul vabad käed. Otsuste langetamise juures pean juhinduma EKLT OÜ võimalustest ja vajadustest, see on kõik.*“

Saki (2012) sõnul toimub EKLT OÜ tegevuse laienemine peamiselt läbi uute klientide kaasamise: „*Töötame UPS-i plaani alusel ja frantsiisiandja poolsetest ettekirjutustest lähtudes. Rõhku on pööratud sellele, mida UPS saada tahab. Saavutamise teed on täpsustamata. Siiski nõutakse meilt pidevat aruandlust selle kohta, kuidas me nende poolt soovitud eesmärgi saavutada kavatseme, mida teeme, kes ja millisel määral on kaasatud jne.*“ Sakk lisab: „*Üldiseks strateegiaks on praegu UPS-i poolt Eesti turuosa kasvatamine. Panustamine on aktiivsele müügile. Kohalike strateegiate koostamisel müügi- ja turundusosakonda otseselt ei kaasata, küll aga vajatakse nende abi eesmärgi saavutamisel.*“ Arenduskavade väljatöötamisel lähtub Sakk turuolukorrast ja konkurentsipositsioonist. Enim tähelepanu pööratakse sellele, mida on EKLT OÜ-1 kliendile UPS-i teenuste vahendusel pakkuda ning milline on sõnum kliendile. Siiski ei õnnestu plaani väga hästi täita. Sakk (2012) kommenteerib olukorda: „*Põhiliseks takistuseks on karmid konkurentsitingimused. Teiseks saab pidada seda, et meil on Eestis oma tööstust suhteliselt vähe. Enamus eksportijatest on välisettevõtete tütarfirmad või partnerid, siis meil on väga raske neid mõjutada. Kolmandana tooksin välja konkurentide karmi hinnapoliitika. Aga loomulikult seab takistusi ka oma IT-lahenduse, internetipõhise saatmissüsteemi, puudumine.*“

Hästi koostatud turundusstrateegia, mis määrab ettevõtte positsiooni kaubaturul ja üldpõhimõtted, mille abil ettevõtte püüab saavutada turunduseesmärgi, on ettevõttele

vajalik. EKLT OÜ strateegia paneb küll paika üldise tegevussuuna, kuidas kavatsetakse teiste firmadega pikaajaliselt konkureerida, kuid lähtub siiski UPS-i poolsetest juhistest, mida on kohandatud vastavalt ettevõtte sisemistele ja välistele muutustele. UPS-i, seega ka EKLT OÜ, turundusstrateegia lähtub ettevõtte võimalustest, kuid arvestab alati klientide ja konkurentidega. EKLT OÜ on oma turundusstrateegia välja töötamisel põhinenud reaalsetele hinnangutele, lähtunud ettevõtte missioonist ning omanikele täiendava väärtuse (kasumi) loomise eesmärgist. Luues hea aluse firma üldise strateegia realiseerimiseks, koondab EKLT OÜ turundusstrateegia kogu meeskonna tööle ühtsete eesmärkide nimel, parandades nii turundusinvesteeringute efektiivsust kui ka töötajate motivatsiooni. (Sakk 2010)

Reklaamkampaniad ja tootearendusi EKLT OÜ-s praktiliselt ei tehta. Esimeste puhul on põhjuseks suur kooskõlastamisvajadus või nende sobimatus Eesti tarbijatele. Tootearendusi aga ei tehta seetõttu, et nendest ei oleks ülemaailmselt väljaspool Eestit kasu – tekiksid probleemid integreerimisel, tõlkimisvajadus kõigisse teeninduspiirkonda kuuluvatesse keeltesse. Lisaks saaks takistuseks kaubamärgi kasutust piiravad ja reguleerivad frantsiisilepingupunktid. Kuigi Nikitina (2012) arvates arenevad EKLT OÜ konkurendid DHL ja TNT kiiremini ja paremini, sest neil on laiem tegevusala, pole ka teistel tootearenduste vallas midagi ette näidata. EKLT OÜ mahajäämus võrreldes konkurentidega seisneb pigem selles, et paljud UPS-i teenuseid ei ole Eestis kättesaadavad. Sakk (2012) lisab, et UPS-i korporatsiooni poolt pakutud IT-lahendused jõuavad Eestisse juba suvel, täpsemalt juulis.

Seadusandlike arengut puudutavaid faktoreid analüüsiti põhjalikumalt alapeatükis 2.1., mõnevõrra oli neist juttu ka töö teoreetilises osas. Eesti õigusruumis käsitletakse frantsiisilepinguid võlaõigusseaduse raames. EKLT OÜ ja UPS-i vahel sõlmitud lepingu õigusruumiks on aga USA. Siiski õnnestub enamus küsimusi läbi arutada Belgias asuva Euroopa peakontori vahendusel. Frantsiisileping sõlmitakse üheks aastaks ning aasta möödudes lepingut pikendatakse, harvem uuendatakse. Lepingul on suurt rõhku pööratud kaubamärgi kasutamisele ja teenuse kvaliteedi tagamisele. Teatud töö osad või protseduurid on UPS-i poolt väga detailselt kirjeldatud ja paika pandud.

Ametijuhendi üheks osaks on UPS emafirma Euroopa regiooni poolt välja töötatud „Call Center Workflow“ ehk CCW, mida võiks eesti keeles tõlkida kui „Kõnekeskuse töövoog“. See esitab nõudmised infohulgale, mida teenindajad peavad kliendiga suhtlemisel vahetama. Siia alla käib kogu info alates kõne vastuvõtmisest kuni erinevat tüüpi tellimuste vastuvõtmise ja nende tühistamiseni. Tuuakse ära ka kasutatavad andmebaasid klienti huvitava informatsiooni saamiseks. Juhise põhirõhuks on, kuidas klienti viisakalt ning abivalmilt teenindada. Lähtutakse sellest, kas teenuseostjal on aega pikemalt rääkida või mitte. Tähelepanu pööratakse küsimuste esitamise vormile – neile peab olema võimalik lihtsalt ning üheseltmõistetavalt vastata. Antakse näiteid ka selle kohta, kuidas juhtida vestlust olukorras, kui teenindaja ei saa kliendipoolseid palveid rahuldada seadusest tulenevatest piirangutest või ettevõtte tegutsemisprofiilist lähtuvalt.

Sirje Sakk, EKLT OÜ arengujuht

Viimasena käsitleti Kavaliauksē ja Vaiginienē frantsiisisüsteemi arengu mudelis inimfaktoreid. Frantsiisiandja isikut, kompetentsi ja eestvedamist tutvustati lähemalt alapeatükis 2.1. EKLT OÜ kõik osakonnad ja struktuuriüksused teevad koostööd kliendirahulolu silmas pidades – töötatakse parema väärtuspakkumise nimel, et tagada terviklik orienteeritus turule, klientidele ja konkurentidele. Üldiselt võib öelda, et Nikitina praktiseerib palju ka osakonnasisest otsustamist, nt pearaamatupidaja vastutab raamatupidamisosakonnas tehtavate otsuste ja töökorralduse eest jne. Kuna UPS-i teenuste pakkumine on EKLT OÜ ainuke tegevusala, siis on ettevõtte juhtkond motiveeritud saavutama pikaajaliselt häid tulemusi. Siiski on Nikitina praegu, peale vahendustasude muutumist, natuke pessimistlik edasiste arengute ja kasumi suurendamise osas: „Kasumi suurendamisel aitab nüüd juba ainult kokkuhoid kuludelt. Loomulikult aitab kaasa ka müüginumbrite kasv, aga Eesti turg on kahjuks üsna väike. Isegi siis, kui siia investeerida 10 miljonit eurot, ei aitaks see kaasa. See raha ei tuleks tagasi. Ja kui tuleks, siis umbes 20 aastase perspektiiviga. Leping lubab iseenesest kõrvalteenuste pakkumist, allhankijate kasutamist ja isegi kauba teistsugust transportimist nii kaua kui see vastab UPS-i kvaliteedinõuetele. Laopinna või muude kompleksteenuste pakkumine pole päevakorrale tulnud hetkel n-ö oskamatusse pärast.“

UPS-i Euroopa peakontoriga suheldakse ja tehakse koostööd pidevalt. Paljudes küsimustes ollakse teineteisele abiks. Ühiselt koordineeritakse rahvusvahelise kaubavoo liikumist, antakse infot potentsiaalsete klientide kohta, aidatakse ühisprojektide korraldamisel (nt 2012. a on selleks Londoni olümpiamängude transpordi korraldamine alates piletimüügi organiseerimisest kuni riikide televisiooni ülekandetehnika kohaletoimetamiseni), viiakse läbi reklaamkampaniaid, valmistatakse ette klientide jaotusmaterjale ning tarkvaraalaseid lahendusi. Magistritöö autor on nt juba neli aastat järjest olnud vastutav iga-aastase hinnakirja toimetamise ja kontrolli eest. Samuti tuuakse autori vahendusel Eestisse internetipõhine saatmistarkvara. Projektide ettevalmistustööd on pikad ja põhjalikud. UPS-i poolt pakutakse ka rahvusvahelisi mitmepäevaseid koolitusprogramme, uute tehnoloogiate rakendamisega seotud koolitusi, põhjalikumaid teenuseuuendusi puudutavaid enesetäiendusi.

Ettevõtte EKLT OÜ edasiste arengute koha pealt näeb Nikitina nõrkusi UPS-i paindlikkust puudutavates küsimustes: *„Ma arvan, et kõik saab alguse UPS-i poolsest paindlikkuse puudumisest. Neid ei huvita kohalikud raskused, nt inflatsiooni suurus enam kui 2%. Ka lepingu kehtivus on muret valmistav. UPS võib iga hetk lepingu üles öelda. Kui ollakse ühe põhitööandjaga seotud, siis sisuliselt lõpetab ettevõtte päeva pealt oma tegevuse ja tööta jääb üle 70 töötaja. Need kolm tegurit formuleerivad selle baasi ja panevad muret tundma. Jooksvad küsimused ei põhjusta minu arvates riski kogu ettevõttele. Need esinevad kõigil.“* Siiski ei ole Nikitina selles osas väga pessimistlik, ta usub, et praegused head majanduslikud tulemused ei ole ainuüksi tingitud frantsiisi omamisest: *„Põhimõtteliselt oleksid need tulemused muidu ka saavutatavad. Täna sel päeval on muidugi tarnspordialal raskem, aga umbes kolm-neli aastat tagasi olid kohalikud transpordinduses tegutsevad ettevõtted ikkagi kasumlikumad kui meie. Ilmselt sõltub see ka nišist. Siiani saan siiski rahul olla ettevõtte kasumlikkusega ja oma toonase otsusega.“*

Võttes kokku Kavaliauksé ja Vaiginiené frantsiisisüsteemi arengu mudelis toodud faktorite alusel tehtud EKLT OÜ arengu analüüsi võib öelda, et areng on olnud stabiilne, alati tulevikku vaatav. UPS-i poolt pakutavate teenuste ja lisateenuste ning tehnoloogiliste lahenduste hulk on kasvanud, nende arendused vastavad ka kõige nõudlikuma kliendi vajadustele. Turu tasakaalu pärast ei ole vaja muret tunda – valitseb

tasakaal ning kõigil turulolijatele kehtivad samad tingimused. Ka õiguslik keskkond ja maksusüsteemid on kõigile olijatele samad. EKLT OÜ peab lähtuma oma igapäeva töö korraldamisel UPS-i poolsetest ettekirjutustest, kuid võib tegutseda ning otsuseid langetada vastavalt enda vajadustele ja võimalustele. EKLT OÜ-l on Eesti klientide paremaks teenindamiseks sisse seadnud kaks esindust. Investeeringud on uue ja moodsa büroo- ja kaubakäsitlushoone ehitamisse, kliendihaldustarkvarasse ning masinaparki. Siiski ei ole EKLT OÜ ära kasutanud oma maksimaalset potentsiaali (vt tabel 4).

Tabel 4. Frantsiisivõtja arengut mõjutavad faktorid, mida EKLT OÜ ei ole maksimaalselt enda huvides ära kasutanud

Faktorite grupid	Faktorid, mida frantsiisivõtja ei ole maksimaalselt enda huvides ära kasutanud
Juhtimisega seotud faktorid	<ul style="list-style-type: none"> • Investeeringud: <ul style="list-style-type: none"> ○ büroohoone ○ kliendihaldustarkvara
Turundusega seotud faktorid	<ul style="list-style-type: none"> • Nõudlus teenuste järele • Turundus- ja äristrateegiad: <ul style="list-style-type: none"> ○ hinnapoliitika ○ lojaalsusprogrammid • Reklaamkampaaniad
Seadusandlikud faktorid	<ul style="list-style-type: none"> • Lepingutingimused • Lepingu kehtivusperiood • Tegevusstandardid ja protseduurid: <ul style="list-style-type: none"> ○ andmetöötlus
Inimfaktorid	<ul style="list-style-type: none"> • Frantsiisivõtja kompetents • Frantsiisivõtja, sh töötajate motiveeritus

Allikas: Autori koostatud.

Kuigi emaettevõttepoolsetest reklaamkampaaniatest tihti keeldutakse, on UPS-i kaubamärk ja kuvand tuntud üle maailma. Eesti esinduses teeb tööd üle 70 töötaja – turundus- ja müügiesakond on kursis ka konkurentide poolt pakutud teenuste, lisateenuste, tehnoloogiliste lahenduste ja allahindluspoliitikaga. Kuigi UPS-i teenused on kõige enam võimalusi pakkuvad, ei saa sama öelda saadavate allahindluste ja saatmistarkvarade kohta. Lisaks ei ole EKLT OÜ kasutanud ära maksimaalselt enda käsutuses olevat laopinda. Praegusel juhul puudub EKLT OÜ-l ka luba tarnida suuremahulisi, -mõõtmelisi kaupu alustel. Seda katab UPS-i kaubamärgi all Balti Logistika AS. Võimalikke probleemi lahendusi käsitletakse järgmises alapeatükis.

Selles alapeatükis käsitleti EKLT OÜ arengut mõjutavaid faktoreid. Viimased olid Kavaliauksē ja Vaiginienē poolt grupeeritud juhtimise, turunduse, seadusandluse ja inimestega seotud faktoriteks. Analüüsi käigus kõrvutati EKLT OÜ-d ka peamiste konkurentide DHLi ja TNT-ga. Seeläbi määratleti konkurentsipositsioon, mis võimaldas hinnata objektiivsemalt EKLT OÜ arengut. Viidi läbi kaks intervjuud EKLT OÜ juhi Marina Nikitina ja arengujuhi Sirje Sakiga, et saada lepingutingimuste mõjule hinnang läbi nende nägemuse. Saadud tulemustest nähtus, et kuigi EKLT OÜ areng on olnud võrreldav teiste kiirkullerteenuste valdkonnas tegutsevate ettevõtete omaga, esineb EKLT OÜ turu hõlvamisel ja laienemisel probleeme. Viimased on tingitud konkurentide paindlikumast hinnapoliitikast ja kaasaegsematest tehnoloogilistest lahendustest. Samas ei ole alltöövõtja ära kasutanud ka kõiki oma võimalusi. Kuna UPS-iga sõlmitud leping ei keela allteenuste osutamist või allhankijate kasutamist väljaspool UPS-i kaubamärki, siis võiks EKLT oma tegevusala laiendada ning pakkuda tänapäeva klientide nõudmistele vastavaid komplekssemaid lahendusi.

2.3. EKLT OÜ-le arendusvõimaluste väljatöötamine

Selles alapeatükis tehakse EKLT OÜ-le ettepanekuid arengu tagamiseks. Püstitatud eesmärk ei ole lihtne, sest siinkohal tuleb arvestada frantsiisilepingu sisu, konkurentsipositsiooni ning kohaliku ettevõtte võimalusi. Alatahtsustada ei saa ka kohalike arenduste sobivust ja ühilduvust ülemaailmsete süsteemidega. Eelmises alapeatükis käsitleti Kavaliauksē ja Vaiginienē frantsiisisüsteemi arengu mudelit, milles olid grupeeritud frantsiisiettevõttele mõju avaldavad faktorid. Analüüsi tulemusena positsioneeriti EKLT OÜ konkurentsipositsioon, ettevõtte arengut soodustavad ja pidurdavad elemendid. Selle alusel hakatakse ettevõttele EKLT OÜ tegema ettepanekuid arengu tagamiseks.

Vaadates juhtimisega seotud analüüsi tulemusi, siis selles osas magistritöö autor ettepanekuid eriti teha ei saa. Põhjuseks on siinkohal asjaolu, et omandiõigusega seotud küsimuste, partneritevahelise riskide ja kulude jaotamise, aruandlus- või raamatu-pidamissüsteemide ja riikliku maksusüsteemi või turu arengutaseme muutmiseks ei ole töö autoril võimu. Rääkimata Eesti geograafilise asukoha vahetamisest suurema arvuga

klientidega turu vastu. Olemasolevate EKLT OÜ esinduste arvu Eestis ei ole praegusel momendil vaja muuta, sest hetkeline organiseeritus on end õigustanud. Tartus asuv esindus püüab koondada enda kontrolli alla Lõuna-Eesti kliente, Tallinna esindus Põhja-Eesti omasid. Lisaks tegutsevad teatud maakondade kullerid sealsete müügiesindajatena. Nii on see organiseeritud Pärnumaal, Ida-Virumaal Jõhvis ja Narvas ning Lääne-Virumaal Rakveres. Ka Nikitina tõdes, et jaotuskulud on suured, konstantsed ning sõltuvad lisaks kütuse hinnale töötaja palgast ning pakkide arvust. Frantsiisiandja finantsressursse võib oletuslikult, tuginedes brändile ja rahavoogudele, pidada piisavateks. Ka frantsiisivõtja on teinud investeringuid vastavalt vajadustele ning kohalikku – klientide, töötajate, partnerite – heaolu arvestades.

Arendusi saab teha EKLT OÜ-s „1C“ IT-platvormile rajatud kliendihaldustarkvara osas, kuid need oleksid pigem juba mugavusküsimused. Kliendihaldustarkvara täiendused oleksid kooskõlas UPS-i ja EKLT OÜ vahel sõlmitud frantsiisilepinguga. Hetkel kannatab mõningate tarkvara puudustest lähtuvalt müügiosakond oma müügiaruannete koostamisel, klientide haldamisel ning klienditeenindus programmi vahendusel klientidele saadetavate kirjade ja teadete genereerimisel. Müügiesindajate nimel on klientide paremaks haldamiseks teinud töö autor ettepaneku automaatse teavitussvõimaluse loomiseks – müügiesindajale antakse igapäevaselt märku programmi poolt eelmisel päeval lisandunud uutest klientidest ning nendest ettevõtetest, kes pole saatnud rohkem kui kolm kuud. Selliselt tagatakse pidev ja tõhus töö klientidega – kliendid tunnevad, et nemad on EKLT OÜ-le olulised ning nende vajadustest peetakse lugu. Niiviisi on müügiesindajal võimalik kiiresti reageerida ka klientide muutunud saatmismahutadele või konkurentidele kaotamisele. Läbi mugavuse saavutamise hoitakse kokku eelkõige aega ning seeläbi paraneb töö efektiivsus, aga ka müügiesindajate enesedistsipliin ning motiveeritus. Nii ei tunne müügiesindaja survet ja kohustust hankida ettevõttele kliente ning kasvatada saatmismahut ainult isikuliselt, vaid koostöös EKLT OÜ-ga. Lisaks toob see kliendi jaoks kaasa selguse määratud kliendihalduri osas. Kujuneb pidev koostöö müügiesindaja ja kliendi vahel.

Turundusega seotud arengut mõjutavate faktoritega on seis mõnevõrra parem. UPS-i äriidees tegeleda kiirkullerteenuste pakkumisega ei ole tänasel päeval midagi erakordset. Seda teenust pakuvad väga paljud, Eesti tingimustes on suuremateks

konkurentideks DHL ja TNT. Kuna kogemust selles vallas omatakse enam kui sada aastat, suudab UPS pakkuda ka oma kõige nõudlikumatele klientidele mitmesuguseid teenuseid. Kuigi EKLT OÜ ei teosta hetkel suuremahuliste ja –kaaluliste üksikpakkide või alustega kauba vedu ning ohtlike ainete transporti, võiks frantsiisilepingust tulenevalt seda siiski pakkuda. Nimelt ei keela UPS-i ja EKLT OÜ vahel sõlmitud leping allhankijate kasutamist kui see vastab kehtestatud kvaliteedi nõudmistele ning UPS-i maine seejuures ei kahjustu. Kvaliteedinõudest kinnipidamine on ääretult oluline UPS-i kaubamärgi, brändi ja imidži kaitsmiseks.

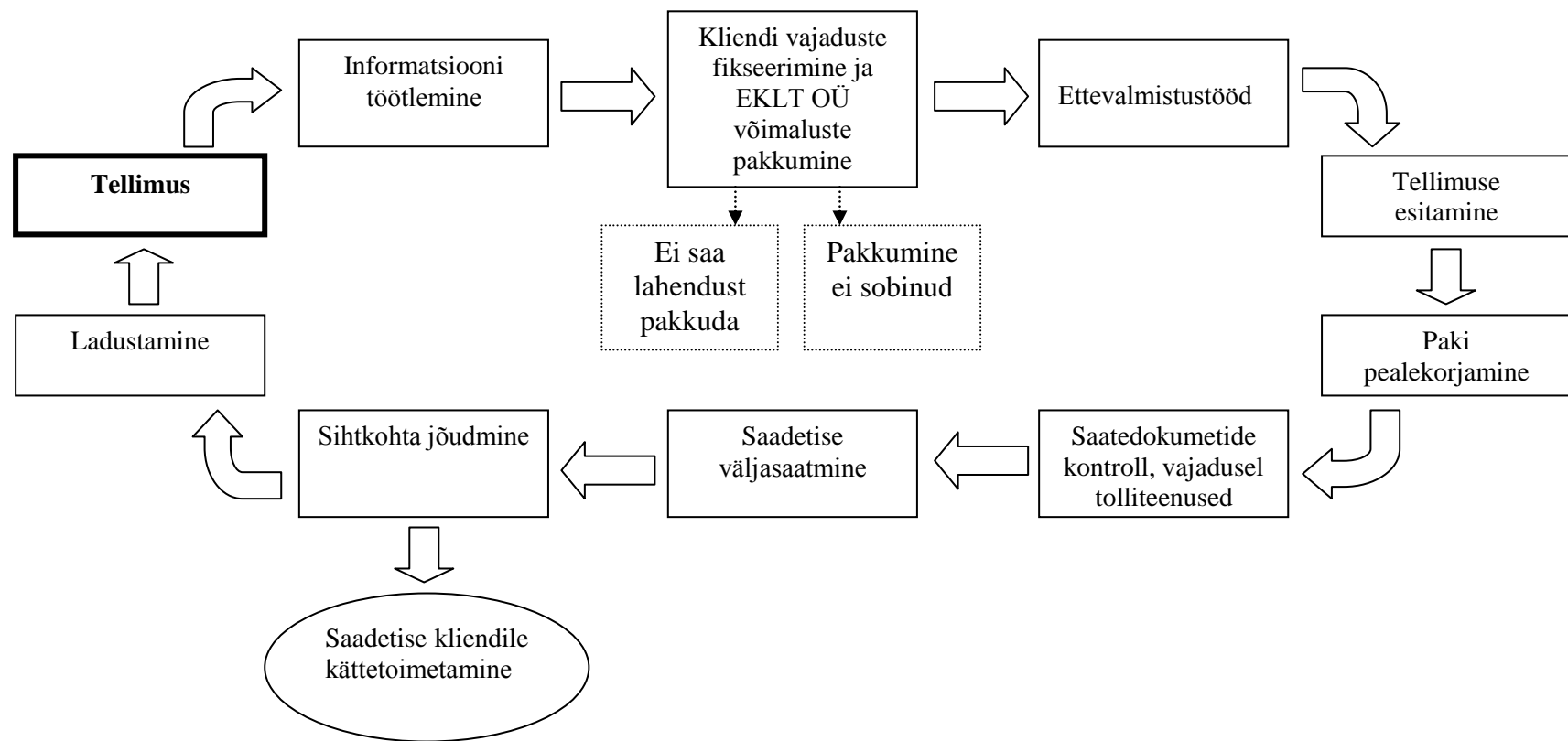
Kuna UPS-i bränd on mujal maailmas autori isiklikul arvamusel tugevam kui Eestis ning ka teenuseid on rohkem, oleks samade võimaluste siinsetele klientidele pakkumine läbi teiste vedajate õigustatud. UPS-i kliendid on reeglina rahvusvaheliste korporatsioonide tütarettevõtted või eksporti-importi teostavad kodumaised organisatsioonid. Seoses sellega on neil head teadmised siinsetest ja mujal maailmas kasutatavatest logistikavõimalustest. EKLT OÜ peaks arvestama, et ühe tarnija omamine erinevate vedude korraldamiseks on kliendi jaoks mugavam kui paljude veokorraldajate kasutamine. Samuti vähendaks see EKLT OÜ riski kaotada oma kliente mõnele konkurendile.

Seoses muudatustega teenusepakkumises oleks vajalik uue töötaja palkamine müügiosakonda. Uustulija peaks olema varasema ekspedeerimiskogemusega ning omama piisavat informatsiooni Eesti logistikaettevõtete kohta. Kuna EKLT OÜ pakub üksnes UPS-i kullerteenuseid, siis ei oma praegused müügiesindajad piisavalt teadmisi selles vallas. Teadmised peaksid olema nii mere- ja maismaatranspordi, konteinervedude kui ka lennuvõimaluste vallas, lisaks rahvusvahelise dokumentatsiooni korraldamise kohta. Oluline oleks, et suuremahuliste ja –kaaluliste alusele pakendatud saadetiste ning ohtlike veoste transport toimuks läbi otseste veokorraldajate mitte vahendajate. Nimelt iga „lülili“ veo korraldamisel tõstab lõpptarbija jaoks hinda. Kui see juhtuma peaks, kujuneks lõpphind võrreldes teiste veopakujatega märkimisväärselt kõrgemaks ning EKLT OÜ ei suudaks turulolijatega konkureerida.

Võimaluste laiendamiseks võiks EKLT OÜ pakkuda lisaks transpordile ka laoteenuseid. Viimaste kombineerimisel erinevate lisateenustega saaks klientidele pakkuda n-ö

komplekslahendusi. Siinkohal on mänguruumi rohkem. Lisateenusteks võivad olla: väljamineva saadetise ettevalmistamine koos nõuetele vastava dokumentatsiooni ja pakkimisega, erinevad tolliteenused, saatmisvajadustele vastava veo korraldamine (ka kolmandate riikide vahel), saadetise jälgimine kuni toimetamiseni jne. Teenus võib olla mõeldud ainult importivatele, ainult eksportivatele, aga ka mõlema suuna tarneid vajavatele tootmis- või edasimüügiga tegelevatele ettevõtetele. Tänu tehnoloogilistele lahendustele saab UPS-i klient korraldada ise oma kaupade liikumist otse kontorilaua tagant. Seda saaks sisuliselt teha ka kliendihaldur oma kliendi nimel. Selliselt on võimalik UPS-i vahendusel tellida ülemaailma asuvatelt varustajatelt. Kui kliendil laopind puudub, võiks EKLT OÜ seda pakkuda kuni saatmis- või toimetamisvajaduse tekkimiseni (vt. joonis 4 lk 56). Kui klientidel on võimalik aega säästa ning tegeleda enda ettevõtte seisukohalt olulisemate kiiremate probleemide või küsimustega, siis töö autor usub, et kompleksteenuse pakkumine praegusel ajal (on olnud Eestis saadaval juba aastaid) on ikkagi tulevikuperspektiiviga – võimaldab EKLT OÜ-l kasvada nii kaubamahtude suurenemise arvelt kui töötajate arvu poolest.

Turundusega seotud faktorite all tuleks tähelepanu pöörata ka hinnaküsimustele. EKLT OÜ töötab Eestis frantsiisilepingu alusel UPS-i volitatud töövõtjana – st seda, et osa müügiikäibest tuleb loovutada UPS-ile. Seoses sellega kohaliku ettevõtte kasum on märkimisväärselt tagasihoidlikum kui see võiks olla. Töö autor arvab, et müügiinimesed ja turundusjuht tuleks kaasata hinnapoliitika kujundamisse, sest neil on suurepärane ülevaade turul toimuvast. Hetkeseisuga on paika pandud üleüldised orientiirid, millisest summast või pakkide mahust alates allahindluseid pakutakse, kuid see ei ole piisav. Põhjus on nimelt selles, et nii DHL kui TNT töötavad Eestis tütarettevõtetena, mis annab neile õiguse määrata oma allahindlused jm hinnakujundus siin kohapeal. EKLT OÜ seda aga teha ei saa. Klientidele määratud allahindlused sõltuvad kuus saadetavate pakkide arvust, nende mõõtudest ja kaalust, sihtkohast, kasutatavast teenusest ning veosuunast (eksport, import). Seejärel kalkuleerib UPS-i Euroopa peakontor vastavalt toodud parameetritele ja transpordivahendite täituvusele allahindluse, mida kompenseeritakse. Kuna nii EKLT OÜ kui UPS püüavad mõlemad oma kasumit maksimeerida, on püütud allahindlus teha minimaalne. UPS praktiseerib ka sellist taktikat, et soodustus rakendatakse ainult transpordisummale, mitte lisatasudele.



Joonis 4. Saadetiste kättetoimetamise protsess koos ladustamisteenuse pakkumisega (autori koostatud)

DHL ja TNT aga võitlevad tõsiselt klientide pärast, minnes töö autori arvates isegi äärmustesse. Uue kliendi värbamisel pakutakse koheselt allahindlust 50-60% olenemata saadetiste mahust. Kuigi kullerteenuse hind võrreldes tavapostiteenusega on jahmatamapanev, ei ole selline käitumine töö autori arvates õigustatud. See viib hinnataseme väga madalale ning võtab EKLT OÜ-lt võimaluse konkureerida. Siiski ei ole olukord nii hull, ka postside aruandes avaldatud statistikast nähtub, et EKLT OÜ püsib konkurentsivõimelisena. Autori arvates on see tingitud hästi läbimõeldud teenusevalikutest, kiirest tarneajast, usaldusväärsusest ning UPS-i populaarsusest mujal maailmas. Selleks, et siinsete klientide arvu suurendada, pakuks töö autor välja n-ö kavalusega võidetud kliendid. See tooks kaasa palju kooskõlastamist peakontoriga, kuid oleks teostatav – kaasneks paindlikum hinnapoliitika. Rakendada võiks nt teatud valdkondade – teaduse, kunsti, meditsiini – toetamist. See tähendab seda, et kõik Eesti selles valdkonnas tegutsevad ettevõtted saaksid EKLT OÜ ja UPS-i koostöö tulemusena saada soodushindadega olenemata mahust. Valikus on just sellised alad seepärast, et nende ettevõtete või autorite saatmised ei ole küll tihedad, kuid kiireloomulised ja väga hinnalised oma sisu poolest. Need saadetised võivad päästa elu kas täna, tulevikus või olla aegumatud.

Lisaks annaks mahupõhiselt küsida allahindlust ka ärimajadele. Üks büroohoone võrdsustatakse ühe kliendiga. Mastaabisääst saavutatakse siin just kütuse kokkuhoiult, aga ka juhtimis- ja turunduskuludelt ning ajalt. Kui ühes büroohoones on mitmeid saadetisi saatvaid või saavaid ettevõtteid, siis saab pakkide toimetamise organiseerida hommikuks ja pealekorje pealelõunaseks ajaks. Kuigi toimetamine peab toimuma igasse ettevõttesse personaalselt, võib pakkide pealekorje organiseerida hoone administraatori või postiruumi kaudu. See tähendaks seda, et pealekorje toimub iga päev konkreetsel ajal. Nagu Nikitina mainis, on kasumi suurendamisel olulise tähtsusega kulude vähendamine. Selline pealekorje hoiaks kokku kulusid. Kui muidu teenib kuller iga pealekorje eest teatud summa palgalisa, siis siinkohal asenduks varasema nt kümne paki pealekorje tasu ühe pealekorje summaga. Kuigi selline kärpimine võiks mõjutada kullerite rahulolu, arvab töö autor, et seda ei juhtu, sest tänu sellisele lähenemisele ja konkurentsivõimelisemale hinnale oleks võimalik võita uusi kliente. Kui tuua sellesse süsteemi veel sisse UPS-i tehnoloogiliste lahendustega vormistatavad saatelehed, väheneks koheselt ka käsitsitöödeldavate saatelehtede hulk EKLT OÜ andmesisestuse

osakonnas. See omakorda looks võimaluse andmetöötuse pealt aega kokku hoida ning seeläbi pikendada pealekorje aega. Pealekorje aeg kuulub seadusandlike faktorite, täpsemalt tegevusstandardite ja protseduuride alla.

Pealekorje aja pikendamine on eriti olulise tähtsusega nende klientide puhul, kes asuvad väljaspool Tallinna. Võrreldes konkurentidega väljub UPS-i lennuk kõige varem. See aga võtab EKLT OÜ-lt võimaluse nende ettevõtetega koostööd teha, kes on harjunud oma tellimusi tööpäeva lõpus üle andma – tootmisaeg lüheneb, tihtipeale on kiirtellimuste täitmistasud suuremad kui soodne saatmishind. Töö autorile on teada, et mahu olulise kasvamise juures oleks UPS valmis lennuaega muutma, kuid seejuures tuleb arvestada, et lennuaja muudatus Eestis toob kaasa lennuaja nihkumise ka Soomes, Rootsis ja Saksamaal. Selleks, et see õigustatud oleks, peab kaasnema märgatav mahu tõus. Mahu tõusu oleks võimalik saavutada läbi müügiesindajate aktiivse töö, mõjuva reklaami ning parema hinnapoliitika. Mahtude kasv peab toimuma UPS-i süsteemi kaudu liikuvate pakkide osas – allhanked teiste vedajate kaudu ei läheks arvesse. Üheks oluliseks mõjuriks siinkohal on ka pikaajaline ja sujuv koostöö EKLT OÜ ja tema klientide vahel. Kuigi EKLT OÜ võib pakkuda teenuseid, mis on võrreldes DHLi või TNT teenustega rohkemate võimalustega, kipuvad Eesti kliendid olema soodsa hinnavõimaluse tekke korral isegi mitte niivõrd hinnatundlikud, kuivõrd harjumuste ohvrid. Harjumuste all peetakse silmas kullerteenusepakkujate saadetise ettevalmistamissüsteeme ja tarkvarasid, kehtivaid veonõudeid ja -regulatsioone. Lisaks võivad paljusid saatmise eest vastutavaid töötajaid mõjutada ka EKLT OÜ konkurentide lojaalsusprogrammid kingituste ja meenete näol.

Töö autor rakendaks lojaalsusprogramme samuti, kuid arvestaks seejuures klientide erinevate saatmisvajadustega. Esimese grupi moodustaksid n-ö „harvad saatjad,“ kes vajavad teenust kord kuus või harvem. Sihtgrupiks on siinkohal ka sekretärid, büroojuhid, osakonnajuhatajad vm. Saatmise korraldamise eest vastutavad isikud, kellel ei lasu otsest rahalist vastutust. Iga väljuva saadetise eest koguks saatev ettevõtte punkte – üks saadeti võrdsustatakse ühe punktiga. Kogutud punktisumma on võimalik vahetada kingituse vastu. Kingitused oleksid kolmes kategoorias – väikesed (3 punkti), keskmised (6 punkti) ja suured (15 punkti). Kingituse väärtus ei tohiks olla enam kui 5% saatmise transpordisummast. Sisuliselt saaks siia alla tekitada ka jaotuse vastavalt

töötaja soole, vanusele, hobidele vms. Tekiks maatriks (vt. tabel 5) – kingitused on illustratiivsed, loetelu pole lõplik. Lisaks saaks iga kingitusteprogrammis osaleja allahindluse 10% kuni jooksva aasta lõpuni. Programmi alustada ning ühte ja sama kingitust valida võib korduvalt.

Tabel 5. Lojaalsusprogrammi kingituste maatriks

	Lapsed	Naised	Mehed	Pere, vaba aeg
Väike kingitus	Šokolaad 200 g, värvipliiatsid ja joonistusplakk	Vihmavari, kangast poekott	Sulepea	Kinopilet, saunalina, ujula või spordiklubi 1x pääse
Keskmine kingitus	Jalgpall, noolemäng, lauamäng	Kaubamaja 20€ kinkekaart,	Kalandus- või jahinduspoe 20€ kinkekaart	Ujula või spordiklubi 5x pääse, raamatupoe 20€ kinkekaart
Suur kingitus	Lego, nukk	Äripäeva käsiraamat, parfüüm	Äripäeva 3 kuu tellimus	Teatri külastus kahele, ujula või spordiklubi 10x pääse, raamatupoe 40€ kinkekaart

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte juhtidele ei ole selline lojaalsusprogramm kindlasti mitte ahvatlev – juhte huvitab pigem kokkuhoid kuludelt. Nagu varasemalt mainitud, on UPS-i hinnapoliitika aluseks arvutused vastavalt mahule ja veovahendite täituvusele. Juhtkonnale võiks EKLT OÜ pakkuda allahindlustepõhist lojaalsusprogrammi. Sellega kaasneks UPS-ilt lisakompensatsiooni taotlemine. Oluline on saada klient kõikide oma saadetiste lähetamiseks kasutama UPS-i. Siin võiks allahindlus tuleneda saadetavate pakside arvust: kuni 10 saadetist – allahindlus 20%, alates 11 saadetist – 30%, alates 21 saadetist – 40% ja üle 30 saadetise – 50%. Selliselt oleks ka müügiesindajatel lihtsam oma tööd teha, sest klient on lihtsam positsioneerida ning neile pakkumist koostada. Kuna konkurendid rakendavad allahindlusi pea kõikidele klientidele olenemata nende saatmismahust, tuleks seda teha ka EKLT OÜ-l.

Seadusandlike ettevõtte arengut mõjutavate faktorite alusel ei ole töö autoril sisuliselt võimalik ettepanekuid teha. Riiklik õigussüsteem ja seadused on Riigikogu poolt vastu võetud ning muudatuseelnõusid ühe ettevõtte pärast tegema ei hakataks. Siiski ei tasuks siinkohal alatahtsustada teiste riikide, nt USA kui frantsiisimise kodumaa, seaduse muudatusi ja sealsete institutsioonide tööd. Märkimisväärseks edusammuks tasuks lugeda Frantsiisi Assotsiatsiooni Koalitsiooni universaalset frantsiisivõtja õiguste

loetelu. Sellega antakse märku, et frantsiisileping ei peaks olema ainuüksi frantsiisandja nõudmiste kogum, milles on väga vähe frantsiisisaaja õigusi. Seeläbi on algatatud diskussioon ning antakse mõista kahe osapoole vahelise pideva kommunikatsiooni, koostöö ning suhte tähtsustamise vajadusele. Kui muutuvad alustalad frantsiise andvates riikides, on lootust, et see sunnib muutma ülemaailmsete lepingute sisu ning toob kaasa positiivsemaid võimalusi frantsiisisaajatele. Ka Nikitina tõdes antud intervjuus, et kuigi lepingu kehtivusperiood on vaid üks aasta, siis seda pikendatakse ilma olulisemate muudatusteta, v.a USA muutunud seadusandlusest tulenenud seadusmuudatuste osas.

Siinkohal kutsuks töö autor EKLT OÜ juhti üles olema järjekindel ning kasutama oma õigust teha ettepanekuid lepingutingimuste muutmise osas. Kuigi kahe osapoole vahelist frantsiisilepingut on pikendatud alates selle sõlmimisest aasta kaupa, tasuks enese meelerahu huvides ning tulevikku vaadates küsida pikemat kehtivusperioodi. See annaks ettevõtte juhile võimaluse teha pikemaid plaane, mõelda rohkem läbi strateegiaid, ajatada kulutusi või investeeringuid. Kindlasti vähendaks see ka UPS-i teenuste vahendamise kompensatsioonitasudega seotud ebakindlust ja muret. Lepinguga määratletud tegevusstandardeid, protseduure ning brändi puudutavates küsimustes ei näe töö autor nõrka kohta EKLT OÜ arengule – need punktid aitavad säilitada hea maine ning annavad kliendile kindluse saadava teenuse osas. Teenuste puhul on väga oluline brändi kuvand ja selle kliendipoolne tajumine, sest teenused on oma loomult immateriaalsed. Lisaks ei ole standardite, protseduuride ja kaubamärgi kasutamisega seotud lepingupunktid n-ö kurnavad – nendega on väikese kaadrivoolavusega EKLT OÜ kõik töötajad kursis.

Siinkohal ongi paslik üle minna EKLT OÜ arengut puudutavate inimefaktorite juurde. Töö autorile valmistab kõige rohkem muret nende faktorite uurimisel mitte niivõrd frantsiisivõtja motiveeritus, kuivõrd töötajate motiveeritus. Tööandja ja töötajate vaheline mõistmine on oluline tööstressi vältimise ning pideva sooritusvajaduse seisukohast. See on aga EKLT OÜ-s suur probleem. Arengujuht eeldab, et iga töötaja panus sõltub inimese võimetest. Antud töö autor ei ole sellega absoluutselt nõus. See toob kaasa olukorra, kus osad töötajad on ülekoormatud ülesannetega, mis võibolla ei pruugi isegi olla nende otseseks töökohustuseks. Tihtipeale saavad ühekordsetest

vastutulekutest kirjutamata reeglid ning iseenesest mõistetavad ametikohustused. See loob ka soodsa pinnase aeglasemate või ebakompetentsemate töötajate jõudehetkedeks. Töötajatel tekib ebavõrdsuse tunne, sest töötasustamine ei sõltu pingutusest. Lahendus oleks siinkohal selgepiiriliste ametikohustuste loomises, nõrgemate töötajate lisaväljaõppes, lisakohustuste rahalises kompensatsioonis või ametijuhendile mittevastamise korral uute töölistega asendamises.

Frantsiisilepingu sisule, konkurentide teenustele ja turupositsioonile ning Kavaliauskè ja Vaiginienè frantsiisiettevõtte arengut mõjutavate faktorite analüüsile tuginedes tuuakse järgnevalt ära magistritöö autori poolt tehtud ettepanekud EKLT OÜ-le:

- „1C“ kliendihaldustarkvara täiustamine;
- suuremahuliste ja –kaaluliste saadetiste ning ohtlike veoste transport läbi teiste vedajate;
- vähemalt ühe müügiesindaja juurdepalkamine;
- laoteenuste pakkumine;
- kompleksteenuse pakkumine;
- paindlikum hinnapoliitika:
 - teaduse, kunsti ja meditsiini toetamine;
 - „ärimaja“ projektid;
- lojaalsusprogrammide rakendamine;
- lepingu kehtivusperioodi pikendamisvõimaluse küsimine;
- töötajate motivatsiooni tõstmine.

Selles alapeatükis tehti ettepanekuid EKLT OÜ arengu tagamiseks. Autoripoolsete soovitude aluseks olid frantsiisilepingu sisu, konkurentsipositsioon ning kohaliku ettevõtte vajadused ja võimalused. Enne soovitude tegemist analüüsiti mõjufaktoreid Kavaliauskè ja Vaiginienè frantsiisiettevõtte arengu mudeli teoreetilise käsitluse alusel. Tehtud soovitusel on realistlikud, kergesti teostatavad, nõuavad väikeseid või olematuid kapitalikulutusi ning vastavad ettevõtte eesmärkidele. Tulemuste saavutamisele tuleb kaasa aidata kõigil ettevõtte töötajatel. Kindlasti ei saa toodud lahendusi pidada universaalseteks – toodud ettepanekud sobivad koheseks rakendamiseks. Ettepanekud põhinevad teostatud analüüsile ning tuleks vähemalt kord aastas üle vaadata.

KOKKUVÕTE

Frantsiisimise teoreetiliste aluste raames käsitleti frantsiisimise olemust. Tähelepanu pöörditi nii frantsiisi kui koostöövormi kujunemisele, koolkondadele kui ka erinevate autorite poolsetele definitsioonide käsitletele. Analüüsi tulemusena määratles töö autor kõikehõlmava tunnustele tugineva frantsiisi definitsiooni. Frantsiis on kahe osapoole vaheline lepinguga määratletud jaotus- või laienemismeetod, mille puhul frantsiisiandja annab enda kaubamärgi, äriformaati, juhtimissüsteemi ja/või muid intellektuaalseid omandeid kasutavale frantsiisivõtjale õiguse teatud tasu eest konkreetsetel territooriumil luua (müügi)esindus, milles pakutakse frantsiisiandja tooteid või teenuseid. Seejuures pakub frantsiisiandja teisele osapoolale enda igakülgset abi ja toetust väljaõppe, juurutamise, kontrolli, reklaami ning uuenduste rakendamise osas. Toodud määratlus oli aluseks töö edaspidistes osades käsitletavale frantsiisi mõistele.

Alapeatükis 1.2. uuriti frantsiisimise levikut maailmas ning toodi välja koostöövormi eelised ja puudused. Selgus, et frantsiisimise levik on ülemaailmne, kasvava tendentsiga ning annab väga palju tööd just teenindussektoris. Põhiliselt jagunevad frantsiisi kasutamise põhjused kolmeks. Ressursside nappusest tulenevalt on korporatsioonid sunnitud kasutama frantsiisi väljaandmist, et oleks võimalik laienemine välisriikidele ilma vajaliku algkapitalina. Agendi teooriast tulenevalt annab frantsiisimine administratiivse tõhususe ning hoiab kokku järelvalvega seotud kuludelt. Mitmuse sümbioosi puhul omab frantsiisiandja nii enda käsutuses olevaid kui frantsiisitud esindusi, et võrrelda nende tootlikkust ja töötada välja parim strateegia. Olenemata frantsiisi kasutamise põhjustest, kaasneb mõlemale osapoolale nii plusse kui miinuseid.

Järgnevalt peatuti alapeatükis 1.3. frantsiisisüsteemide arengul. Kõigepealt käsitleti Floyd ja Fenwicki frantsiisisüsteemi arengu mudelit, mille puhul keskenduti erinevatele frantsiisiandja probleemidele ja väljakutsetele, mis kaasnevad koos ettevõtte arenemisega frantsiisiettevõtteks. Seejärel analüüsiti frantsiisilepingute sisu mitte

lepingupunktidest, vaid osapoolte jõuavahekorra-st lähtuvalt. Selle tulemusena jõuti välja Kavaliuksē ja Vaiginienē frantsiisisüsteemi arengu mudeli teoreetilise käsituseni, mis arvestas juhtimise, turunduse, seadusandlike ja inimfaktoritega seotud mõju frantsiisisüsteemi arengule. Toodud käsitus oli aluseks magistritöö teise peatüki kirjutamisele.

Teise peatüki raames käsitleti UPS-i ja EKLT OÜ vahelist koostööd ning frantsiisivõtja arengut tagavaid tegureid. Alapeatükis 2.1. määratleti EKLT OÜ ja UPS-i vahel sõlmitud frantsiisilepingu sisu. Analüüsi tulemusena sai öelda, et EKLT OÜ ja UPS-i vahel sõlmitud lepingu saamise protsess ei olnud eelmises peatükis käsitletud teooriaga kooskõlas. Täitmata olid mitmed teoreetilised eeltingimused: ei makstud alustustasu, puudusid ettekirjutused teenuse osutamiseks vajaliku varustuse või investeeringute osas. UPS-i ja EKLT OÜ vahel sõlmitud frantsiisilepingu kõige olulisemad punktid puudutavad UPS-i kaubamärgi kasutamise korda ja teenuse kvaliteeti.

Alapeatükis 2.2. hinnati Kavaliuksē ja Vaiginienē mudelis toodud faktorite alusel frantsiisilepingu mõju ettevõtte EKLT OÜ arengule. Hinnangu andmisel tugineti neljale suuremale faktorite gruppidele, UPS-i kaubamärgi tunnetamisele, EKLT OÜ ja UPS-i vahelisele koostöölepingule. Võimaluse korral kõrvutati EKLT OÜ tegevust ka DHLi ja TNTga – selle abil oli võimalik analüüsida töövõtja konkurentsipositsiooni kohalikul turul. Viidi läbi kaks intervjuud EKLT OÜ juhi Marina Nikitina ja arengujuhi Sirje Sakiga. Tehtud analüüs näitas, et kuigi EKLT OÜ areng on olnud võrreldav teiste kiirkullerteenuste valdkonnas tegutsevate ettevõtete omaga, esineb EKLT OÜ turu hõlvamisel ja laienemisel probleeme. Viimased olid tingitud konkurentide paindlikumast hinnapoliitikast ja kaasaegsematest tehnoloogilistest lahendustest.

Viimases alapeatükis 2.3. tegi töö autor ettepanekuid EKLT OÜ-le arengu tagamiseks. Tehtud soovitusel on realistlikud, tulevikku vaatavad ning kooskõlas EKLT OÜ ja UPS-i vahel sõlmitud frantsiisilepinguga. Soovitust on tehtud nii arengule mõjuvatest juhtimise, turunduse, seadusandluse kui ka inimfaktoritest lähtuvalt. EKLT OÜ arengut tuleb tagada läbi töötajate motiveerituse kasvatamise, kliendihaldustarkvara täiustamise, saatmisvõimaluste täiendamise. Selleks tuleb ettevõttel palgata juurde vähemalt üks müügiesindaja, rakendada paindlikumat hinnapoliitikat. Klientide jaoks tuleb välja

mõelda lojaalsusprogrammid. Ettevõtte EKLT OÜ juht peaks enda meelerahu tagamiseks iga-aastaselt lepingu pikendamisel algatama diskussiooni lepingu kehtivusperioodi pikendamise võimaluse kohta.

Frantsiisiteema edasiuurimiseks on töö autori arvates mitmeid võimalusi. Eesti kontekstis oleksid eriti huvitavad frantsiisimise leviku küsimused, aga ka lepingutingimuste temaatika. Antud momendil statistika frantsiisiettevõtete kohta täiesti puudub, nii Statistikaametil kui ka Baltikumi Frantsiisi Assotsiatsioonil. Samamoodi tasuks mõelda Rahvusvahelise Frantsiisi Assotsiatsiooni või Euroopa Frantsiisi Föderatsiooniga liitumise peale, et olla kursis muutustega frantsiisiturul. Olulise tähtsusega oleks see ka frantsiisivõtjatele abi või nõusaamise seisukohalt.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Ameerika Turundus Liit. Brand.
[http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B] 12.12.2011
2. **Blair, R. D., Lafontaine F.** The Economics of Franchising. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, 338 p.
3. **Bradach, J.** Using the Plural Form in Management of Restaurant Chains. – Administrative Science Quarterly. Cornell University Press, 1997, Vol. 42, No. 2, pp. 276-303
4. **Buchan, J.** Consumer Protection Franchisees of Failed Franchisors: Is there a Need for Statutory Intervention. – Queensland University of Technology Law & Justice Journal, 2009, Vol. 9, No. 2, pp. 232-250
5. **Clark, D.** Franchising in Europe.
[<http://www.europeanfranchising.net/page/wl2znv.php>] 02.12.2011.
6. **Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr.** Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. – Academy of Management Journal, 1999, Vol. 42, No. 2, pp. 196-207
7. **Combs, J. G., Ketchen, D. J. Jr, Short, J. C.** Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future within Entrepreneurship. – Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University, Vol. 35, Issue 3, 2011, pp. 413-425.
8. **Daley, J.** Fairness in Franchising. – Entrepreneur, 2011, Vol. 39, Issue 11, pp. 92-99.
9. **Daley, J.** The Top 10 Franchises for 2012. Entrepreneur 2012, Vol 40, Issue 1, pp. 84-95 [<http://www.entrepreneur.com/slideshow/222422#1>] 15.01.2012.
10. **Dangler, J. F.** Hidden in the Home: The Role of Waged Homework in the Modern World-Economy. State University of New York, 1994, 225 p.
[<http://books.google.ee/books?id=jVWOmWcaTZkC&printsec=frontcover&dq=Hid>]

- den+in+the+Home&hl=en&sa=X&ei=GNSOT4CCB6ie0QXXt_TUDA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=Hidden%20in%20the%20Home&f=false] 13.01.2012
11. Euroopa Frantsiisi Föderatsiooni kodulehekül. Frantsiisi statistika. [http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique4] 21.01.2012
 12. **Emerson, R.W.** Franchise Encroachment. – American Business Law Journal. 2010, Vol. 47, Issue 2, pp. 191-290.
 13. Entrepreneur 2012 Franchise 500®. Entrepreneur 2012, Vol 40, Issue 1. [http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html] 15.01.2012
 14. Expanding a Business by Franchising. DLA Piper US LLP, 2007, 187 p. [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Expanding%20a%20Business%20by%20Franchising%20full%20article.pdf] 14.02.2012.
 15. **Fairbourne, J., Gibson, S. W., Dyer, W. G.** MicroFranchising Creating Wealth at the Bottom of the Pyramide. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007, 254 p.
 16. **Felstead, A.** The Corporate Paradox: Power and Control in the Business Franchise. London: Routledge, 1993, 277 p.
 17. **Fladmoe-Lindquist, K., Jacque, L. L.** Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. – Management Science, 1995, Vol. 41, Issue 7, pp. 1238-1250.
 18. **Floyd C., Fenwick, G.** Towards a Model of Franchise System Development. Franchising: an International Perspective. – International Small Business Journal, 1999, Vol. 17, Issue 4, pp. 32-48 [http://www.scribd.com/doc/80994119/Towards-a-Model-of-Franchise-System-Development] 07.01.2012
 19. **Foley, T.** Picking the Best European Countries for Franchising. – Franchising World, 2009, Vol. 41, Issue 1, pp. 108-110.
 20. Franchise Statistics for the European Union [http://www.franchiseeurope.com/top500/article/franchisestatisticsfortheeuropeanunion/4/] 02.02.2012.
 21. Franchise Opportunities in the Baltic States. Riga Managers' School, 2004, 128 p.
 22. **Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., Michael, S. C.** Using Tournaments to Reduce Agency Problems: The Case of Franchising. – Entrepreneurship: Theory & Practice. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 427-447

23. **Gimson, C.** Contract and Renewal Issues for Mature Franchisors. – *Franchising World*, 2005, Vol. 37, Issue 8, pp. 61-64
24. **Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., Radulovich, R.** Franchise Partnership and International Expansion A Conceptual Framework and Research Propositions. – *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 533-557
25. **Gulléin, M. F., García-Canal, E.** The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. – *Academy of Management Perspectives*, 2009, Vol. 23, Issue 2, pp. 23-35
26. **Hesselink, M. W., Rutgers, J. W., Diaz, O. B., Scotton, M., Valdman, M.** Principles of European Law on Commercial Agency, Franchise and Distribution Contracts. Oxford: Oxford University Press, 2006, 416 p.
27. **Hoffman, R. C., Preble, J. F.** Convert to Compete: Competitive Advantage through Conversion Franchising. – *Journal of Small Business Management*. Blackwell Publishing Limited, 2003, Vol. 41, Issue 2, pp. 187-204
28. **Holmberg, S. R., Morgan, K. B.** Retail Marketing Channel Franchise Failure: A Strategic Management Perspective and Longitudinal Analysis. – *Journal of Marketing Channels*. The Haworth Press, 2004, Vol. 11, Issue 2, pp. 55-76
29. **Holmes, D. E.** The Advantages and Disadvantages of Franchising. [http://www.holmeslofstrom.com/z_pdf/articles/franchisors/Fran%20Advantages.pdf] 11.02.2012
30. **Housden, J.** Franchising and Other Business Relationships in Hotel and Catering Services. London: William Heinemann, 1984, 302 p.
31. **Hoy, F., Stanworth, J.** Introduction and Background. – *Franchising: an International Perspective*. Edited by F. Hoy, J. Stanworth. London: Routledge, 2003, 257 p.
32. IFA koduleht [<http://www.franchise.org/franchisecategories.aspx>] 11.01.2012.
33. **Kavaliauskė, M., Vaginienė, E.** Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations. – *Business: Theory & Practice*, 2011, Vol. 12 Issue 4, pp. 323-331

34. **Kidwell, R. E., Nygaard, A.** A Strategic Deviance Perspective on the Franchise Form of Organizing. – Entrepreneurship: Theory & Practice. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 467-482
35. **Kirkconnell, J. W.** Franchise Agreements and Adjudication in the United States and the European Union. – Florida Journal of International Law, 2006, Vol 18, Issue 1, pp. 413-421
36. **Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., Ireland, R. D.** Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model. – Entrepreneurship: Theory & Practice. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 503-531
37. Konkurentsiameti aruanne. Postiteenuse valdkonnas toimunud arengute ja esilekerkinud probleemide ning Konkurentsiameti tegevuse kohta nimetatud valdkonnas 2010. aastal. Tallinn, 2011, 23 lk
[<http://www.konkurentsiamet.ee/?id=13903>] 15.02.2012
38. **Latimer, P.** Australian Business Law. 31st Edition. Sidney: CCH Australia Limited, 2011, 1216 p. [<http://books.google.ee/books?id=qOLW-XTET0MC&printsec=frontcover&dq=australian+business+law&hl=en&sa=X&ei=6tiOT5O9Fumd0QW58IjxDA&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=australian%20business%20law&f=false>] 23.03.2012
39. Lepingute ja lepinguväliste kohustuste seadus, 18 peatükk, Litsentsileping. Vastu võetud Riigikogus 26. septembril 2001. a. – Riigi Teataja I osa, 2001, nr. 81, art. 487. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/961235>] 22.01.2012
40. Lepingute ja lepinguväliste kohustuste seadus, 19 peatükk, Frantsiisileping. Vastu võetud Riigikogus 26. septembril 2001. a. – Riigi Teataja I osa, 2001, nr. 81, art. 487. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/961235>] 22.01.2012
41. **Luhn, R. R.** Buying Your First Franchise. Menlo Park: Crisp Publications, 1994, 232 p.
42. **Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., Germain, R. N.** Commitment in Franchising: The Role of Collaborative Communication and a Franchisee's Propensity to Leave. – Entrepreneurship: Theory & Practice. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 559- 581.

43. **Mendelsohn, M.** The Guide to Franchising. 4th Edition. Oxfordshire: Pergamon Press, 1985, 319 p.
44. **Mendelsohn, M.** The Guide to Franchising. 7th Edition. London: Thomson Learning, 2005, 422 p.
45. **Mumidžiev, N., Windsperger, J.** The Structure of Decision Rights in Franchising Networks – A Property Rights Perspective. – Entrepreneurship: Theory & Practice. Baylor University, 2011, Vol. 35, Issue 3, pp. 449-465
46. **Nikitina, Marina.** (EKLTL OÜ juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16. jaanuar 2012.
47. *Online Etymology Dictionary.*
[http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=franchise&searchmode=term] 12.01.2012.
48. **Oswald, L. J.** The Law of Marketing (Special Topics Collection). 2nd Edition. Los Angeles: South-Western College/West, 2010, 448 p.
49. **Pitegoff, T. M.** Franchise Relationship Laws: A Minefield for Franchisors. – The Business Lawyer, 1989, Vol 45, No. 1, pp. 289-331
50. **Preble, J. F., Hoffman, R. C.** Franchising Systems around the Globe: A Status Report. – Journal of Small Business Management, 1995, Vol. 33, pp. 80-88
51. **Preble, J. F., Hoffman, R. C.** Strategies for Business Format Franchisors to Expand into Global Markets. – Journal of Marketing Channels. The Haworth Press, 2006, Vol. 13, Issue 3, pp. 29-50
52. PricewaterhouseCoopers. The Economic Impact of Franchised Business. A Study for the International Franchise Association Educational Foundation, 2004, 10 p.
[<http://www.mountpleasantcapital.com/Docs/EconomicImpact1.pdf>] 22.01.2012
53. PricewaterhouseCoopers. The Economic Impact of Franchised Business: Volume III, Results for 2007. A Study for the International Franchise Association Educational Foundation, 2011, 147 p.
[<http://www.buildingopportunity.com/download/Part1.pdf>] 22.01.2012
54. Rahva ja eluruumide loenduse kodulehekülj [http://www.stat.ee/58604] 17.04.2012
55. **Regnér, P., Zander, U.** Knowledge and Strategy Creation in Multinational Companies. – Management International Review. Gabler-Verlag, 2011, Vol. 51, Issue 6, pp. 821-850.

56. **Sakk, Sirje.** (EKLT OÜ arengujuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 5. veebruar 2010.
57. **Sakk, Sirje.** (EKLT OÜ arengujuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 16. jaanuar 2012.
58. **Sherrow, V.** For Appearance' Sake: the Historical Encyclopedia of Good Looks, Beauty, and Grooming. Phoenix: The Oryx Press, 2001, 299 p.
59. **Sternquist, B.** International Retailing. 2nd Edition. New York: Fairchild Publications, 2007, 619 p.
60. The NatWest/bfa Franchise Survey 2011.
[http://www.whichfranchise.com/feature_template.cfm?featureId=153] 04.02.2012.
61. UPS History. UPS kodulehekülg
[<http://www.ups.com/content/ee/en/about/index.html?WT.svl=Footer>] 15.01.2012
62. UPS Worldwide Facts. UPS kodulehekülg
[<http://www.ups.com/content/ee/en/about/facts/worldwide.html>] 15.01.2012
63. **Õunapuu, T.** Intellektuaalne omand ja andmekaitse
[http://www.tlu.ee/files/arts/1353/IOAK_55ba8fb1d03a3403e95fc3b93940a754.pdf]
22.01.2012

LISAD

Lisa 1. Frantsiisitavad majandusharud

- | | | |
|---|--|--|
| 1. Akud:
jaemüük/kaubandus | 15. Fotograafia ja tarvikud | 31. Kodu sisustamine:
jaemüük, müük ja rent |
| 2. Arvuti-/Elektroonika-
/Internetiteenused | 16. Frantsiisinõustamine | 32. Koduga seonduv |
| 3. Auto ja veoauto
rentimine | 17. Golfiseadmed, tooted
ja teenused | 33. Kodumasinad: müük,
rent ja parandus |
| 4. Autotööstuse tooted ja
teenused | 18. Haridusega seotud
tooted ja teenused | 34. Kosmeetika |
| 5. Eakate hooldamine | 19. Hooldus, puhastus- ja
kanalisatsioon | 35. Laagrialad |
| 6. Edasimüügi
võimalused | 20. Hotellid ja motellid | 36. Ladustamine |
| 7. Edasimüük:
eriotstarbelised kaubad | 21. Juuksurisalongid ja
teenused | 37. Lastehoid |
| 8. Ehitus: materjalid,
teenused ja
remodelleerimine | 22. Kahjuritõrje | 38. Lemmikloomadele
mõeldud teenused |
| 9. Ehted | 23. Karastusjoogid | 39. Lillekauplused |
| 10. Elukeskkonna teenused | 24. Kaubamajad | 40. Maalimine |
| 11. Eluslooduse juhtimise
kontrollimine | 25. Kehakaalu alandamise
ja kontrollimise
teenused | 41. Maja kontrollimine,
radooni tuvastamine |
| 12. Energia | 26. Kindlustus | 42. Majahoidja teenused |
| 13. Finantsteenused | 27. Kinnisvara
planeerimine | 43. MedSpa |
| 14. <i>Fitness</i> – treening- ja
spordisaalid | 28. Kinnisvarateenused | 44. Meistrimeeste teenused |
| | 29. Kliimaseadmed | 45. Mere(seire)teenused |
| | 30. Kodu parandamine,
täiustamine | 46. Muru, aia ja põllu-
majandusega seonduv |
| | | 47. Muu |
| | | 48. Müügiautomaadid |
| | | 49. Naistega seonduv |

Lisa 1 järg

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| 50. Optilised seadmed ja teenused | 68. Teenijad ja personaalsed teenused | 86. Vaba aeg: treening, sportlik meelelahutus, tooted |
| 51. Pakkimine/Veo-/Postiteenused | 69. Telekommunikatsiooni teenused | 87. Valgustid |
| 52. Palgaarvestuse teenused | 70. Tervise abivahendid ja teenused | 88. Veteranide võimalused |
| 53. Pesumajad ja keemiline puhastus | 71. Toit: eriotstarbeline | 89. Video/Audio müük ja rent |
| 54. Pulmade korraldamine | 72. Toit: jäätis, jogurt | 90. Vähemuste võimalused |
| 55. Raamatupidamis- ja maksuteenused | 73. Toit: Kariibi mere piirkond | 91. Väljaanded |
| 56. Raamatupoed | 74. Toit: kommid, popkorn, snäkid | 92. Äri-/Juhtimisalane nõustamine |
| 57. Rahavahetus/Finantsteenused | 75. Toit: pagaritooted, doonitsad, kondiitritooted | 93. Ärimaaklerid |
| 58. Rahvusvahelised võimalused | 76. Toit: pitsa | 94. Äriteenused |
| 59. Reklaam ja otsepostitus | 77. Toit: restoranid | 95. Ürituste korraldamine |
| 60. Rent: seadmed ja tarvikud | 78. Transport, parkimine ja autoparkijate teenused | |
| 61. Riided ja jalanõud | 79. Trükkimine/Paljundamine | |
| 62. Seadmete rentimine ja rahastamine | 80. Turism | |
| 63. Solaariumid | 81. Turvasüsteemid | |
| 64. Sularahaautomaadid | 82. Tööhõive sõeluuringute teenused | |
| 65. Survepesu ja restaureerimine | 83. Tööhõiveteenused | |
| 66. Taaskasutuse tooted ja teenused | 84. Tööriistad ja seadmed | |
| 67. Tarbijate ostuteenused | 85. Vaba aeg: seadmed ja tarvikud | |

Lisa 2. Euroopa frantsiisi statistika (september 2010)

Riik	EFF liige	Frantsiisitud kaubamärkide arv				Δ / kasv	Kohalikud kaubamärgid			Kaubamärgi müügiesinduste arv*			Tööhõive**			◇◇	Käive/müük (mld €)		
		2006	2007	2008	2009		2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009		2007	2008	2009
Austria	jah	390			390														
Belgia (e)	jah	100			360	e 2,6%			55%										
Hispaania	ei		850	875	919	8,1%	81%	82%	81%	59182	58305	57139	234415	235929	235075	4,1			24,7
Holland	jah		676	669	679	0,44%			85%	28219	28466	28475	245576	250201	246708	8,7	29,7	30,25	29,23
Horvaatia	jah		150		170	13%	17%		20%	900		1000	16000		16500				
Itaalia	jah		847	852	869	2,6%		96%	96%	52725	53434	53313	182908	182215	180525	3,9		21,4	21,77
Kreeka	jah		544	560	563	3%			70%	16338	17575	18089							
Poola	jah		383	480	565	47,5%	72%	70%	73%	20690	22280	26640	238000	292000	350000	8,5			
Portugal	jah	481	501	521	524	4,6%	51%	53%	55%				66860	68960	69536		4,77	5,03	5,05
Prantsusmaa	jah		1137	1229	1369	20%	88%	89%	89%	47291	50127	51600	655599	692724	693164	13,4			
Saksamaa (e)	jah		910	950	960	5%	80%	80%	80%	55700	57000	e 58000	441000	450000	e 452000	7,8	41,5	47	48
Rootsi	jah		300	400	550	83%	60%	64%	67%	10000	14000	18000	50000	75000	102000	5,7			
Sloveenia	jah		103	106	107	4,8%	46%	49%	48%	1213	1525	1527	5212	6800	6910	4,4			
Soome (e)	jah		220	255	265	20%	75%	75%	75%	5700	6500	6800	35000	40000	42000	6,2			
Šveits	jah																		
Taani (e)	jah		180	185	188	4%	80%	80%	82%	7200	7200	7520	24480	27200	32800	4,4			
Tšehhi	jah		131		150	15%													
Türgi	jah		1380	1570	1640	18,8%				37000	42300	44225	198000	240000	252000	5,7			
Ungari	jah		320	350	341	6%	70%	70%	70%	17000	18000	18000	92000	95000	100000	5,3			
Ühendkuningriik	jah		809	835	842	4%	89%	87%	89%	34200	34600	34800	480000	467000	453000	13			9,42

KOKKU(e) **11 731***

Märkused:

* ja **: kõikide riikide, va 3 riiki (kursiivkirjas), puhul on eristatud sõltumatuid frantsiisi müügikohti ettevõtete omanduses olevatest müügikohtadest

◇◇ : keskmine müügiesindustes hõivatute arv 2009/2007

e - hinnanguline

11 731*: erinevates riikides esindatud kaubamärgid võivad olla kajastatud korduvalt, seetõttu tasuks kogu frantsiiside arvu vähendada 15% - kokku 9971.

Allikas: EFF

Lisa 3. Intervjuu plaan M. Nikitinale küsimuste esitamiseks

Frantsiisi saamine:

1. Kuidas saite teada võimalusest soetada UPS-i frantsiis?
2. Milliseid nõudmisi (ettevõtluskogemus, investeeringu suurus vms) tuli täita enne frantsiisi saamist?
3. Milline oli esialgse investeeringu suurus? Kuidas rahastati? Kas mingi osa kattis frantsiisiandja?
4. Milline oli konkreetne frantsiisi alustustasu?
5. Kaua kestsid ettevalmistustööd enne kui saite esinduse avada?
6. Kas UPS varustas ettevõtet vajalike materjalidega (juhendid, operatsioonide kirjeldused)?
7. Kas UPS korraldas väljaõppe enne esinduse avamist?
8. Kas seati piiranguid esinduse sisustamise, kasutatavate seadmete, masinapargi vms osas?
9. Kas frantsiisiandja varustas ka standardiseeritud finants- ja laoseisu kontrollisüsteemidega ning ühtse aruandlusprotseduuriga?
10. Kas tajute, et UPS-i ülemaailmselt tuntud kaubamärk aitab Eesti tingimustes äri teha? Milles see väljendub? Kas esineb ka negatiivset mõju? Millist?

Leping:

1. Mitmeks aastaks ja milliste osapoolte vahel leping sõlmiti?
2. Milline on lepingu kehtivuse territoorium?
3. Kas tohite luua esindusi Eesti piires vastavalt vajadusele või on seda vaja kooskõlastada?
4. Millised on lepingupunktid (suuremad rühmad, nt kohustused jne)?
5. Palju oli lepingupunktide puhul läbirääkimisruumi?
6. Kaua läbirääkimised kestsid? Kaasasite Te juristi?
7. Kas lepingut saab pidada mingis osas paindlikuks? Palun kirjeldage.
8. Kas tajute otsest lepingu piirangust tulenevat kahju oma äritegevusele? Milles see väljendub? Millised piirangud on see seadnud? Palun kirjeldage.
9. Kuidas lahendatakse erinevate osapoolte vahelisi vaidlusi? Millises riigis see toimub? Palju kaitseb Teid Eesti õigussüsteem?
10. Millistel tingimustel loetakse leping lõppenuks?
11. Kuidas tajute frantsiisilepingut üldiselt? On see mõlemale osapooltele pigem kasulik või kahjulik? Palun põhjendage.

Lisa 3 järg

Kulud/tulud:

1. Kas reklaamieelarve on kaetud korporatsiooni poolt? Kui jah, siis millises ulatuses?
2. Kuidas hindate jaotuskulude suurust? On neid võimalik kokku hoida? Millest need kõige rohkem sõltuvad?
3. Millistel alustel toimub emaettevõttele frantsiisi kasutamise kompenseerimine? On see konkreetne tasu ühe paki kohta või teatud protsent käibest?
4. Milliseid investeeringuid olete viimase viie aasta jooksul teinud? On seda emaettevõtte poolt mingil määral kompenseeritud?
5. Kuidas hindate EKLT OÜ kasumlikkust?
6. Kas saab öelda, et praegused head majanduslikud tulemused on tingitud frantsiisi omamisest või oleks see muidu ka saavutatav?
7. Millised on võimalused kasumi suurendamiseks?

Juhtimine:

1. Kas juhite ettevõtet üksi? Kui ei, siis kes on teised partnerid ja milline on nende osalus?
2. Kui palju peate juhinduma UPS-i emaettevõtte poolsest juhtimisstrateegiast? Milles see väljendub? Palun kirjeldage
3. Kui palju peate juhinduma korporatsiooni poolsetest ettekirjutustest kohalikul tasandil otsuste langetamiseks? Kas on vajalik kellegi nõusolek? Tuleb eraldi leping sõlmida?
4. Kas Teie ettevõtet puudutab ka frantsiisiandja otsene majanduslik olukord? Palun kirjeldage.
5. Kuidas hindate üldist turu seisukorda ja arengut?
6. On EKLT OÜ hiilgeajad alles ees või juba olnud?
7. Millistel alustel on EKLT OÜ töötajate igapäeva töö korraldatud? Kui palju see vastab korporatsiooni ettekirjutustele?
8. Kuidas toimub teenuse kvaliteedi tagamine? Millised on kontrollsüsteemid?
9. Milliseid aruandlussüsteeme ja raamatupidamist kasutate korporatsiooniga suhtlemisel? Millise näitajad neid huvitavad?
10. Milles tajute ise kohaliku ettevõtte nõrkust? Mis seda mõjutab? Palun kirjeldage.

Lisa 4. Intervjuu plaan S. Sakile küsimuste esitamiseks

1. Kuidas aitate ettevõttel EKLT OÜ oma tegevust laiendada? Töötate Te plaani alusel? Kes selle paika panevad? On ka frantsiisandja poolseid ettekirjutusi?
2. Kas plaani õnnestub täita? Millised on takistused? Kuidas takistusi kõrvaldate?
3. Kas erinevate ettevõtte strateegiate koostamisel osalevad ka müügi- ja turundusosakonnad? Kui jah, siis kuidas?
4. Millest lähtuvad Teie arenduskavade väljatöötamised? Millele pöörate seejuures kõige enam rõhku?
5. Milliseid tehnoloogilisi lahendusi olete kaasanud klientide ja töötajate töö parendamiseks? On see piisav? Lahendused? Kavatakse selles osas muudatusi?
6. Kuidas hindate teiste Eesti regioonide EKLT OÜ esindustes toimuvaid arenguid? Milline on Teie hinnang hetkelisele olukorrale? Mida saaks olukorra parendamiseks ette võtta?
7. Milliseks peate frantsiisandja poolseid toote/teenusearendusi? Kas need vastavad Eesti tarbija vajadustele?
8. Kui ettevõttes võetakse vastu otsus tegutseda uue strateegia või kava järgi, siis kas töötajatele pakutakse vastavasisulist ettevõttesisest infotundi, koolitust vm väljaõpet?
9. Kuidas hindaksite üldist töötajate pädevust ettevõtte strateegia elluviimisel? Millised on tugevused? Millised on nõrkused?
10. Kuidas hindate oma peamiste konkurentide DHLi ja TNT turupositsiooni?
11. Aga vaadates nende teenusevalikut. Millised on UPS-i teenuste eelised? Puudused?
12. Millised on hetkel kõige enam problemaatilised valdkonnad, mis teevad muret just ettevõtte arengut silmas pidades?
13. Milliseid samme olete astunud olukorra parendamiseks? Kuidas kavasete ebakõlasid kõrvaldada?

SUMMARY

DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR EKLT LCC AS A FRANCHISEE

Marleen Ottas

When starting a new company there are many difficulties to deal with. Especially hard is to gain a market share when both the company and the entrepreneur are not well-known to the potential partners and clients. One option would be to achieve popularity of trademark in the course of time; the other is to start running own business using a popular trademark. There is an option of entering into the international market through licensing the business system and the rights of ownership to an independent foreign company. So was founded EKLT LCC in 1992. EKLT LCC is an authorized service subcontractor to United Parcel Service in Estonia. Founded in 1907, UPS is the largest express carrier and package delivery company in the world and a leading provider of specialized transportation, logistics, capital, and e-commerce services, combining the flows of goods, information and funds.

Despite the fact that starting a company through franchising seems simple and the variety of franchise types there are some aspects to be kept on mind. Entrepreneur has to acknowledge the contents of franchising, its advantages and disadvantages, and problems that might occur. Unlike other countries, Estonia does not have a working national franchise association to turn to. Even though franchise has caught very little attention in Estonia it is possible to find a variety of food, clothing, real estate, car wash, sports clubs, magazines and postal service chains that work on the basis of franchise agreement.

In addition to personal interests the company must take into consideration the interests of the franchisor. One of the questions would be the paid commission fee but it is also very important for the franchisor to get information about the success of the products

and the service provision, and about the product support policy. Questions about managing or marketing systems and also the conflict of interests may rise to the agenda. The need to adapt the trademark to cultural or linguistic space may end up in the change of the preliminary contents of franchise. If the franchisee does well in the new market the franchisor might be interested in getting the company back to its possession by ending the contract.

The aim of this paper is to work out the development opportunities for franchise using company EKLT LCC. The realization of the Master's Degree Thesis goal is set for the following research tasks:

- to define the essence of franchising;
- to define the advantages and disadvantages of franchising;
- to assess the effects of franchise agreement to the development of the company;
- to analyze the contents of franchise agreement between EKLT LCC and UPS;
- to assess the effects of the franchise agreement to the development of EKLT LCC;
- to work out the development opportunities for EKLT LCC.

The aim of this paper was to work out development opportunities for EKLT LLC who has franchising rights from UPS. Six main study questions were proposed and discussed in different chapters. In analyzing the theoretical base of franchising, the main characteristics of franchising were under review: franchising as a form of collaboration development, different studies about franchising and different authors' definitions of franchising were discussed. As a result, the author of this study developed a comprehensive definition of a franchise. A franchise is a contractual division- or expansion method between two parties, under which the franchisor gives its trademark, business format, management system, and/or other intellectual property rights for a franchisee to establish a representation where goods or services of franchisor are sold for a certain fee and in particular territory. Franchisor must offer to another party, on an ongoing basis, assistance and support with training, deployment, monitoring, promotion and implementation of innovations. Subchapter 1.2 studied the spread of franchising in the world and its advantages and disadvantages. The main reasons for franchising can be divided into three: resource scarcity, agency theory and the plural form of symbiosis.

No matter the reason, there are many pros and cons of franchising that influence the development of franchisor or franchisee.

In subchapter 1.3., the author discussed the development of franchise systems. There are two main articles that are considered under the development models. Floyd and Fenwick focus on the issue of franchise system growth and present a five stage franchise system development model. The article investigates and describes the problems and challenges faced by franchisors at different stages of franchise development. The main article was "Franchise Business Development Model: Theoretical Considerations" by Kavaliauskė and Vaiginienė (2011). The model covers six main areas that influence franchising as business development form: elements of franchising, process of franchise development and functioning, management, marketing, legislative and human factors. This article was used as a theoretical framework for assessing the development of EKLT LCC.

Chapter two was dedicated to discuss the issues of cooperation of EKLT LLC and UPS and the factors that influence the development of franchisee. Subchapter 2.1. determined the contents of franchise agreement between EKLT LCC and UPS. The analysis showed that the agreement between EKLT LLC and UPS is not consistent with the theory discussed in the previous chapter. Numbers of outstanding theoretical prerequisites were missing: the start-up fee was not paid; there were no prescriptions for the initial investment or equipment. The most important contract clauses in UPS and EKLT LLC franchise agreement concern the use of UPS trade mark and quality of service.

In subchapter 2.2. the effects of the franchise agreement to the development of EKLT LCC were assessed. The model of Kavaliauskė and Vaiginienė was used. Assessment of the factors was based on the four largest groups, the UPS brand knowledge, and the cooperation agreement between EKLT LLC and the UPS. EKLT LLC activities were compared to DHL and TNT where possible – contractor's competitive position in the local market was determined. Interviews with country manager Marina Nikitina and development manager Sirje Sakk were conducted. The analysis performed showed that the progress of EKLT LLC has been comparable to other courier service providers, but there are problems with market entry and expansion. These are the results of

competitors' more flexible pricing policies and the most modern technological online shipping solutions.

In last subchapter 2.3., the author suggested opportunities of development for EKLT LLC. Suggested opportunities are realistic, forward-looking and in accordance with franchise agreement between EKLT LLC and UPS. Suggestions rely on the management, marketing, legislative and human factors. The development of EKLT LLC must be ensured through the motivation of employees, improvement of customer relationship management software and supplement of service options. This means that authorized service contractor must hire at least one sales representative and be more flexible on pricing. Also customer loyalty programs must be launched. EKLT LLC member of the management board should be more active to negotiate the terms of contract, especially the period of contract in order to have an opportunity to make longer future plans.

There are many opportunities for further research on franchise issues. The author believes that especially interesting would be to investigate the spread of franchising in Estonia, but also the terms of franchise contract issues. Up to date statistics about franchising is incomplete – there is no information about franchising in the databases of Statistics Estonia or Baltic Franchise Association. It also recommended for Estonia to join IFA or EFF in order to be informed about the changes in franchise market. It is essential to have an institution to turn to when having questions about franchising.